

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОРОДСКОГО  
ХОЗЯЙСТВА имени А. Н. БЕКЕТОВА**

**В. С. Шевченко**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ  
(ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ)»**

*(для студентов 2 курса направления подготовки  
6.030601 – Менеджмент всех форм обучения)*

Харьков  
ХНУГХ им. А. Н. Бекетова  
2016

Шевченко В. С. Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент и администрирование (Теория организации)» (для студентов 2 курса направления подготовки 6.030601 – Менеджмент всех форм обучения) / В. С. Шевченко; Харьков. нац. ун-т гор. хоз-ва им. А. Н. Бекетова. – Харьков : ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 2016. – 126 с.

Автор: канд. экон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент: канд. экон. наук, проф. Е. Н. Кайлюк

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве, протокол заседания №1 от 28.08.2013 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
Тема 1 Методологические основы теории организации .....	6
1.1 Сущность понятия «организация» .....	6
1.2 Законы организации .....	7
1.3 Принципы организации .....	12
1.4 Этапы развития организации .....	15
1.5 Сохранение равновесия организации и ее целостность .....	15
Тема 2. Основные организационные теории и модели .....	19
2.1 Организационные теории .....	19
2.1.1 Классическая организационная теория .....	19
2.1.2 Теории организационного поведения .....	21
2.1.3 Теория институтов и институциональных изменений .....	25
2.1.4 Популяционно-экологическая (эволюционная) теория .....	26
2.1.5 Тектология А. Богданова .....	27
2.2 Эволюция теоретических концепций организации .....	27
2.3 Основные модели организаций: органическая и механистическая .....	28
2.4 Современная организационная парадигма: сущность, значение, содержание, практическая направленность .....	30
Тема 3. Организация как система .....	35
3.1 Формирование системных представлений .....	35
3.2 Устройство систем .....	36
3.3 Классификация систем .....	37
3.4 Классификация организаций по признакам .....	40
Тема 4 Организация как социум .....	45
4.1 Понятие социальной организации .....	45
4.2 Основные виды социальных организаций .....	47
4.3 Механизмы регулирования (регуляторы) в социальных системах .....	50
Тема 5 Организационный процесс .....	52
5.1 Организационные парадигмы .....	52

5.2 Принципы управления .....	57
5.3 Методы управления .....	63
Тема 6 Самоорганизация .....	66
6.1 Естественно научные основы синергетики .....	66
6.2 Синергетическая концепция самоорганизации.....	68
6.3 Гибкость организации.....	75
6.4 Устойчивость организации .....	80
Тема 7 Внешняя и внутренняя среда организации .....	87
7.1 Внутренняя среда организации.....	87
7.2 Внешняя среда организации .....	89
7.3 Методы диагностики внутренней и внешней среды организации.....	94
7.3.1 SWOT-анализ.....	95
7.3.2 SNW-анализ .....	99
7.3.3 PEST-анализ.....	100
Тема 8 Организационное проектирование .....	102
8.1 Сущность и этапы организационного проектирования .....	102
8.2 Методология проектирования организационных форм управления .....	105
8.2.1 Метод аналогий .....	105
8.2.2 Экспертный метод.....	106
8.2.3 Метод структуризации целей.....	106
8.2.4 Метод организационного моделирования .....	107
8.3 Процесс проектирования организационных форм управления .....	107
8.4 Оценка методологии и эффективности проектирования организационных форм управления .....	111
Тема 9 Культура организации.....	115
9.1 Концептуальные подходы к формированию организационной культуры ..	115
9.2 Типология организационных культур.....	118
9.3 Современная украинская организационная культура: истоки и основное содержание .....	121
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	123

## ВВЕДЕНИЕ

Главной **целью** изучения дисциплины является формирование современного, основанного на системном подходе, мировоззрения относительно создания, функционирования и эволюции организаций.

Главными **задачами**, которые должны быть решены в процессе изучения дисциплины, являются:

- обеспечение знаниями теории и практики функционирования организаций в меняющихся условиях современной рыночной социально-экономической среды, о регулировании процессов, которые в них происходят во взаимосвязи с внешней средой и т.д.;
- изучение основных организационных теорий;
- изучение теоретико-методологических основ создания и функционирования организаций;
- усвоение основных методических подходов анализа внутренней и внешней среды организаций;
- приобретение умений построения организационных структур организаций различных типов;
- приобретение навыков трансформации, создания имиджа и культуры организаций.

**Результаты изучения.** После изучения дисциплины студенты должны уметь:

- работать с монографическими, справочно-энциклопедическими, статистическими, электронными источниками по социально-экономической проблематике и менеджменту;
- владеть методикой расчетов основных показателей и использования методологических инструментов с целью познания изменчивых явлений и процессов, которые влияют на состояние организации;
- использовать методологические и методические приемы изучения эффективности деятельности и проектирования организаций;
- исследовать и характеризовать различные виды организаций определяя их преимущества и недостатки;
- осуществлять сравнительный анализ и формирование различных типов организационных структур;
- определять факторы формирования имиджа и культуры организации;
- разрабатывать мероприятия по трансформации как организации в целом, так и ее составляющих с учетом влияния факторов внешней среды;

## Тема 1 Методологические основы теории организации

### 1.1 Сущность понятия «организация»

Термин «организация» достаточно широко распространен, но при этом он употребляется по меньшей мере в *трех смысловых значениях*. В широком смысле под «**организацией**» понимаются, *во-первых*, внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная ее строением. *Во-вторых*, совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого. *В-третьих*, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

Для того чтобы считаться организацией, некая группа должна соответствовать следующим обязательным **требованиям**:

- наличие двух и более людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией необходимо управлять.

**Ресурсы.** В своей основе цели любой организации включают преобразование ресурсов для достижения определенных результатов. Основными ресурсами, используемыми организацией, выступают люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Более наглядно процесс преобразования ресурсов можно наблюдать не только в производственных организациях, но и организациях обслуживания и некоммерческих организациях, которые также используют все эти виды ресурсов.

**Зависимость от внешней среды.** Наиболее значимой характеристикой организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от окружающего мира, от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, использующих результаты, которые они стремятся достичь. Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.

**Разделение труда.** Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Например, союз, состоящий из двух человек, имеющий цель — пройти на судне до места, отдаленного на 10 километров, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда, а разбиение на многочисленные небольшие специализированные задания

позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

В организации существуют *две внутренние органичные формы разделения труда*. Первая определяется разделением труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда.

Классическим примером *горизонтального разделения труда* на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены для того, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Второе, называемое *вертикальным*, разделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

**Подразделения.** Достаточно сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические задания и добивающихся определенных целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и другие названия.

**Необходимость управления.** Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

Таким образом, объектом рассмотрения курса «Теория организации» является организация, а предметом – законы (закономерности) и принципы возникновения, функционирования и развития организации.

## 1.2 Законы организации

### *Понятия «зависимость», «закон», «закономерность».*

В любой организации имеются управляемые, частично управляемые и неуправляемые *процессы*. Каждый процесс включает 4 составляющие:

- входное воздействие (вход) (поступающая информация, распоряжение руководителя)
- преобразование входящего воздействия (обработка вход воздействия по известным или новым алгоритмам)
- результат преобразования вод воздействия (управленческое решение или исполнительское действие самого руководителя)
- влияние результата на входное воздействие (корректировка алгоритма обработки начального входного воздействия или изменение его значения)

Между входным воздействием и выходным результатом имеется *зависимость*, которая может иметь различный вид: табличный, графический, формульный, словесный.

**Зависимости** могут быть объективными (формируются независимо от воли и сознания людей) и субъективными (формируются людьми для

реализации глобальных целей организации или страны); кратковременными (например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени) и долговременными (например, зависимость заработной платы работника от его производительности); моральными (связаны с соблюдением в обществе норм повеления человека, идеалов добра и зла) и аморальными (связаны с обычаями и традициями, так или иначе нарушающих права человека. Эти зависимости проявляются в незаконных общественных формированиях или в организациях, находящихся в неестественных условиях существования).

Таким образом, все решения и поступки человека так или иначе подчиняются некоторым осознанным или неосознанным зависимостям.

**Закон** – это зависимость, которая либо зафиксирована в законодательных документах; является общепринятой нормой для большой группы людей или организаций (такие нормы в Библии, Коране); получила признание и поддержку авторитетных ученых (законы организации).

**Закономерность** является частью закона. Закон или закономерность с позиций менеджмента можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Таким образом, закон имеет механизм действия и механизм использования. Механизм действия заключается в формировании зависимости выходных параметров от входных, а механизм использования – это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

**Законы организации** имеют в своем составе общее и особенное. Общая часть закона имеет механизм действия независимо от географического расположения, страны, сферы деятельности организации, а особенное – это та часть закона, которая не меняет его сути и отражает особенности организации как социальной системы.

## **Основополагающие законы организации**

### **Закон синергии**

Любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный потенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж. Они определяют **потенциал организации**, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

**Закон:** Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров), либо существенно меньше.

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер. (Пример: Можно ли создать молодую семью, потенциал которой всегда будет в области созидательной энергии? Ответ: Очень трудно, так как на все элементы необходимые для синергии, находятся в сфере управления семьи – пьющие родители, влияние внешней среды.)

Все методы должны быть направлены на усиление действий закона синергии.



### **Закон самосохранения**

Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения.

**Закон:** каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\Sigma R_i > \Sigma (V1_i + V2_i),$$

где  $R_i$  - потенциал (ресурс) организации в области  $i$  (экономика, политика, финансы и так далее), способствующий ее развитию.

$V1_i$  – ресурс внешнего разрушительного воздействия.

$V2_i$  – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

Левая часть в формуле называется “энергией удержания”, а правая – “энергией ликвидации”. Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации.

Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс удержания)? Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. Здесь существуют и используются 4 стратегии.

**Пассивно-индивидуальная.** Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании.

**Пассивно-коллективная.** Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, то есть государство каким-либо образом поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны.

**Активно-индивидуальная.** Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации.

**Активно-коллективная.** Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер).

Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

### **Закон развития**

**Развитие** – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.)
- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.)

- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.)
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии)
- изменение экологии
- технический прогресс
- глобальное состояние мировой цивилизации

**Закон развития:** каждая материал система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на принципы:

- инерции – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;
- эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций. В чем состоит значение эластичности.
- непрерывности - процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;
- стабилизации - система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности.

## **Законы организации второго уровня**

### **Закон информированности-упорядоченности**

Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Обычно информацию разделяют на 2 больших класса: объективную (овеществленную в товаре (например, о работнике – диплом об образовании, трудовая книжка)) и субъективную (отраженную, организованную людьми).

**Закон:** чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Самым важным приложением закона информированности-упорядоченности является рекламная деятельность. Реклама – это информация о потребительских свойствах товаров и услуг с целью их реализации и создания спроса на них.

### **Закон единства анализа и синтеза**

Суть анализа - в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

**Закон:** каждая материал система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим

функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле:

Скорость и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней и внутренней среды.

Практический подход к анализу и синтезу организаций может быть реализован с помощью метода постепенного приближения, который включает 4 уровня:

1. предварит анализ с позиций стороннего наблюдателя
2. проведение «мозговой атаки» на совещании основных специалистов организации
3. создание группы развития организации и формирование ее стратегии развития
4. постоянная работа группы развития в рамках нового структурного подразделения организации

### **Закон композиции и пропорциональности**

В окружающем нас мире все приспособлено для совместного сосуществования. Все лишнее, избыточное постепенно уходит, а недостаточное постепенно развивается, достигая некоторого временного равновесия – гармонии. Гармония – это естественный эволюционный процесс, происходящий на всех уровнях мировой цивилизации: государств, отраслей, организаций, семьи и даже одного человека. Гармония предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности).

**Закон:** каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).

Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Реализация закона в организации требует обязательного использования набора принципов.

- принцип планирования: Каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.
- принцип координации: Каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.
- принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.

Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечение требуемой их пропорции.

### **Специфические законы социальной организации**

Каждая организация представляет собой маленькое общество со своими населением и территорией, экономикой и целями, материал ценностями и

финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свою историю, культуру, технологию и персонал. Существуют формализованные коммуникации и неформальные отношения человека с другими людьми, их соотношение должно заранее определяться руководителем.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения можно выделить общее и особенное. Общее в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. Особенное – это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации. Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, ее реакции на действие того или иного закона.

**Вывод:** Профессиональное использование законов организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами. Они составляют часть управленческой технологии организации.

### 1.3 Принципы организации

Как уже было сказано, познание законов организации позволяет не только раскрыть общие и существенные связи в системе организационных отношений и тем самым проникнуть в мир всеобщих организационных форм бытия вещей, материальных и духовных образований, но и установить механизмы (порядок) их действия и возможности использования. Именно из последнего утверждения проистекает та организационная обусловленность, которая существует между законами и принципами. **Принцип** есть не что иное, как исходное положение, правило действия, вытекающее из закона. **Принципы организации** - это общие правила (положения) формирования (самоформирования) систем в природе и обществе, обеспечивающие их упорядоченность и целесообразность функционирования.

Все многообразие принципов организации можно классифицировать по ряду признаков:

По **степени обоснованности** выделяют **научные** и **обыденные** принципы. К *научным* относятся такие, которые могут быть сформулированы на основе познания законов и закономерностей организации и содержат в себе определенные требования к мыслящему субъекту, ориентирующие его на познавательную деятельность. К *обыденным* относятся в основном те правила и действия, которые сформулированы человеком на основе собственного восприятия действительности, традиций и интуиции. Они почти все без исключения субъективны и не несут достаточной научной обоснованности.

По **степени универсализации** принципы организации можно разделить на **универсальные** (общие), **специфические** (особенные) и **ситуационные** (частные). К *универсальным* относятся принципы, отражающие правила формирования самых разнообразных систем в природе и обществе; к *специфическим* — действующие в отдельных сферах природной и человеческой

действительности; к *ситуационным* лишь те, которые характерны для конкретных ситуаций.

По способу реализации можно выделить принципы, реализуемые природой без какого-либо участия человека; при взаимодействии природы и человека и только с участием человека. Последние могут быть осуществлены посредством индивидуальной, коллективной и совокупной общественной деятельности.

По масштабу действия принципы организации можно условно разделить на действующие только в отдельных элементах системы, на уровне работника предприятия (принцип индивидуальной работы); между элементами системы внутри предприятия (принцип коррелятивной связи субъекта и объекта управления, принцип обратной связи); между системами (между предприятиями, отраслями народного хозяйства).

На основании представленной классификации можно объединить принципы организации в единую систему, в результате чего определяется их четкая иерархическая структура: *по назначению, уровню, широте и масштабам использования, а также характеру взаимообусловленности*. Возникает единая цепь базовых, дополняющих, исходных и производных принципов.

К числу основных универсальных принципов организации, действующих в природе и обществе, исследованных А.А. Богдановым, можно отнести принципы: *цепной связи, ингрессии, подбора (отбора), подвижного равновесия, слабого звена* и др. Все эти принципы в той или иной мере относятся к формирующим и регулирующим механизмам, составляющим суть процессов организации, или к механизмам поддержания устойчивости и организованности форм целостных образований. Указанные принципы носят всеобщий характер, так как относятся и к организующей деятельности природы, и к организующей деятельности человека.

Рассмотрим более подробно основные тектологические принципы организации.

**Принцип цепной связи** гласит, что всякое соединение комплексов происходит через общие звенья, образующие цепную связь. Совокупность общих, совпадающих элементов между комплексами, входящими в цепную связь, образует «связку». Но для цепного соединения двух комплексов требуется такое их изменение, чтобы в них получились общие элементы, соответствующие для задачи, которой служит данный организационный процесс. Это достигается за счет т.н. организующих комплексов, которые содержат общие элементы с организуемыми и «входят» между ними. Отсюда и название самого метода - ингрессия, т.е. «вхождение».

**Принцип ингрессии** как раз и состоит в том, что образование цепной связи осуществляется путем вхождения посредствующих комплексов между организуемыми.

Примером применения принципов цепной связи и ингрессии может служить сложная система машин, организованная в поточную линию и

работающая в едином ритме. Нужна длинная и сложная цепь ингрессии, чтобы вода, поступающая на лопасти турбины гидроэлектростации, вырабатывала электроэнергию и приводила в движение станки, электровозы, осветительные приборы и т.п.

**Принцип подбора (отбора)** является фундаментальным принципом организации. Он утверждает, что «всякое событие, всякое утверждение может рассматриваться как сохранение или умножение одних активностей, упрочение и усиление одних связей, устранение, уменьшение, ослабление других в том или ином комплексе, в той или иной системе».

Примеры использования принципа подбора встречаются повсеместно: и в стихийной деятельности природы по естественному отбору, возникающему из-за борьбы за существование, описанному в теории Ч. Дарвина, и в социальной борьбе за жизнь, отражаемой в доктрине Мальтуса, и в теории Крукса о развитии материи. Человечество в своей практике постоянно использует принцип подбора, выполняя искусственный подбор, проводя селекцию животных, растений и т. п. В человеческой деятельности подбор связан с репрезентацией, т.е. с сознательным обобщением полезных свойств, наиболее часто встречающихся в массе рассматриваемых явлений.

**Принцип подвижного равновесия** тесно связан с тем, что организационные формы никогда не сохраняются в простом и чистом виде. Любой организм в процессе жизни постоянно затрачивает, теряет свои активности, отдавая их окружающей среде в виде энергии, собственных органов, составляющего его вещества. Однако это не мешает ему в течение некоторого времени оставаться практически тем же самым, т.е. сохраняться, получая взамен затраченного пищу и энергию из внешней среды. Это и есть подвижное равновесие. Оно бесконечно распространено в природе.

Таким образом, принцип подвижного равновесия заключается в том, что всякое сохранение форм должно рассматриваться как подвижное их равновесие и всякое подвижное равновесие - как практическое относительное равенство двух процессов: ассимиляции – дезассимиляции.

**Принцип слабого звена** вытекает из тектологического закона наименьших. Поэтому, не останавливаясь на нем более подробно, следует подчеркнуть, что организационная целостность любой системы определяется устойчивостью ее относительно слабого звена. Руководствуясь этим принципом, можно решать важные задачи военной тактики, хозяйственной, политической деятельности. Определение слабых звеньев, «узких мест» и **разработка эффективных мер по их устранению** представляют одну из наиболее важных организаторских функций руководства на любом уровне.

Перейдем теперь от тектологических принципов организации к специфике их проявления в организующей деятельности человека. С этой точки зрения они могут трактоваться как общие правила, используемые при построении и функционировании организации. Но поскольку организация рассматривается нами в статике (как упорядоченное состояние целого), в

динамике (как процесс по упорядочению) и в прогрессивном развитии, то принципы организации можно условно разделить на три группы:

- принципы организационной статике, определяющие правила построения структур (структуризации);
- принципы организационной динамики, как общие правила формирования организационных процессов;
- принципы рационализации, как общие правила совершенствования статике и динамики организации

## **1.4 Этапы развития организации**

Организации, подобно всем живым организмам, рождаются, растут, стареют и умирают. Из десяти новых компаний в США половина исчезает, не прожив и пяти лет, четыре доживают до десятилетия и только три – до 15 лет. Даже крупнейшие промышленные корпорации, по оценке Shell, в 50% случаев не доживают до 40 лет.

### ***Краткие описания этапов развития организации***

**Этап 1. Зарождение.** Создание и распространение принципиально новых идей. Установление объективных закономерностей природы и общества, производство и распространение информации в виде теорий, концепций и т.д. При создании организации – объединение единомышленников для реализации идеи. При переходе на первый этап следующего уровня – создание новых продуктов, поощрение инноваций и экспериментов.

**Этап 2. Упорядочивание.** Внедрение новых порядков и организационных структур в условиях сопротивления окружающей среды, наведение порядка силовыми методами, смелые эксперименты. Из объема информации выбирается та, которую можно внедрить в практику. Вторая задача этапа – вселить в людей чувство оптимизма, сопричастности, гордости за компанию, дать людям смысл и перспективы.

**Этап 3. Оптимизация.** Критика допущенных ошибок и реформирование жестких структур, внедрение альтернативных экономических ценностей, быстрое продвижение вперед, накопление материальных ресурсов, развитие социальной сферы.

**Этап 4. Стабилизация.** Обеспечение стабильного развития и разумное использование накопленных ресурсов, создание почвы для слабых ростков нового. Развитие индивидуальности, открытие талантов.

## **1.5 Сохранение равновесия организации и ее целостность**

Достижение экономического благополучия Украины в XXI в. возможно путем модернизации не только ее экономики, но и общества в целом, его социальных институтов. Чтобы добиться стабильного процветания, сопоставимого с развитыми странами, мы должны научиться производить конкурентоспособную готовую продукцию, которая делает Украину полноправным участником мирового технологического и экономического

прогресса. Производителями такой конкурентоспособной продукции должны стать не только крупные промышленные предприятия, но и, в первую очередь, организации малого и среднего бизнеса. Они имеют явные преимущества, которые заключаются в способности гибко реагировать на меняющийся спрос, быстро внедрять передовые технологии, эффективно использовать человеческий капитал, поддерживать процессы формирования новой системы ценностей новой экономики и гражданского общества.

Однако именно малые и средние организации сталкиваются с высокой конкуренцией практически во всех сферах экономики, что со всей остротой ставит перед ними вопрос о выживании и сохранении своей целостности, особенно на начальных этапах своего жизненного цикла.

**Целостность** — это не статическая характеристика некоторой совокупности, а *состояние динамического равновесия*. Такое равновесие достигается в результате действия многих сил и становится тем самым их равнодействующей.

#### ***Экономические механизмы поддержания целостности организации***

1. ***Продажа бизнеса.*** Основным мотивом принятия данной стратегии рыночного поведения стало представление, что транснациональных операторов уже не остановить, а «бизнес есть бизнес» и само существование компании, а точнее утрата торгового бренда, становится жертвой достижения максимально возможной выгоды. Таким образом, основным элементом стратегии становится ускоренное наращивание капитализации компании путем увеличения степени легальности бизнес-процессов. Однако данная стратегия фактически означает отказ от сохранения целостности организации.

2. ***Уход в регионы.*** Данная стратегия опирается на прогнозы того, что масштабы страны дают запас времени на продолжение бизнеса, а, следовательно, сохранение компании как экономической единицы.

3. ***Поиск особых рыночных ниш в рамках существующего рынка.*** Как правило, данная стратегия связана с недостаточностью ресурсов для усиления региональной активности и реализуется путем пространственного приближения торговых точек к месту жительства потребителя («магазин у дома»).

4. Наиболее интересной в данной ситуации становится стратегия ***конкуренции с мировыми сетями.*** Помимо экономических аргументов, уже звучат явно психологические мотивировки: например, личная преданность своему делу, начатому с нуля, переживание социальной ответственности как работодателя и т.д.

**Организационно-управленческие механизмы** можно проиллюстрировать с двух сторон. С одной стороны, можно указать на то, что как любая сложная система, организация характеризуется процессами дифференциации и интеграции. **Дифференциация** достигается за счет разделения труда по вертикали (уровни управления) и по горизонтали (выделение различных видов деятельности, или функций). **Интеграция** же достигается преимущественно за счет централизации и формализации. С другой стороны, можно обратиться к



конкретным видам управленческих действий, объединяемых понятием «реструктуризация», в ответ на возрастание конкуренции.

Наконец, характеризуя **социально-психологические механизмы поддержания целостности** организации как социальной группы, обратимся к идеям, сформировавшимся в организационной психологии, принимая во внимание то обстоятельство, что именно здесь организация рассматривается прежде всего как социальная группа, функционирующая по законам групповой динамики, открытыми и изученными в социально-психологических исследованиях. В частности, анализируя проблематику организационной культуры, Э. Шейн использует модель организации как социальной группы, «основанную на строгом разделении групповых проблем:

1. выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы;
2. интеграции внутренних процессов, обеспечивающей возможность выживания и адаптации.

Отдельные аспекты внешней адаптации и выживания определяют, по его мнению, особенности цикла приспособления, который должна пройти любая система при изменении внешних условий ее существования. В этот цикл входят следующие элементы.

- **Миссия и стратегия:** достижение общего понимания основной миссии организации, ее главных задач, а также явных и тайных функций.
- **Цели:** достижение консенсуса при постановке конкретных целей, определяемых основной миссией организации.
- **Средства:** достижение консенсуса при определении средств для решения поставленных задач, таких как разделение труда, система компенсаций и система руководства.
- **Оценка:** достижение консенсуса при задании критериев оценки работы группы.
- **Коррекция:** достижение консенсуса при определении стратегии исправления при отклонении от цели.

Поскольку адаптация к условиям внешней среды требует, по мнению того же Э. Шейна, совместного решения задач, группа должна развивать и поддерживать **систему определенных внутренних отношений** между ее членами. Процессы, обеспечивающие внутреннюю интеграцию группы, отражают ее основные внутренние проблемы.

- **Выработка языка и концептуальных понятий:** создание группы невозможно, если ее участники не смогут общаться и понимать друг друга.
- **Определение групповых границ и критериев для включения и исключения новых членов:** необходимо самоопределение группы как социальной общности в ее отделенности, отграниченности от других общностей.
- **Распределение властных и служебных полномочий:** выстраивание внутригрупповой иерархии, а также критериев и правил для занятия (освобождения) соответствующих иерархических позиций.

- **Разработка норм доверительных и дружеских отношений и любви:** для продуктивного функционирования следует выработать правила и нормы отношений между сотрудниками одного иерархического уровня, а также между представителями разных полов.
- **Определение и распределение поощрений и наказаний:** необходимо достижение ясности, за что и в каких ситуациях следуют определенные поощрения и наказания и в чем они заключаются.
- **Объяснение необъяснимого (идеология):** создание и поддержание у членов группы понимания происходящего и чувства контроля над ситуацией.

Большая часть приведенных элементов, действительно, могут рассматриваться как универсальные, т.е. необходимые для возникновения и функционирования любой человеческой группы.

Любая организация имеет как рациональные, так и иррациональные основы возникновения и функционирования; организационное поведение человека регулируется не только сознательными, но и бессознательными процессами. Развитие организации, происходящее вслед за изменениями окружающей среды, неразрывно связано с необходимостью организационных изменений. Насколько эти изменения позволят организации приспособиться к новым требованиям, обеспечивая при этом ее сохранность как целостного образования — вопрос, не имеющий однозначного и, тем более, универсального ответа. Однако сама постановка такого вопроса и поиск разных ответов на него крайне важны не только для повседневной управленческой практики, но и для дальнейшего накопления научного знания в социальной психологии организаций.

## Тема 2. Основные организационные теории и модели

### 2.1 Организационные теории

#### 2.1.1 Классическая организационная теория

Классическая организационная теория была первой систематизированной теорией, предлагавшей механистические конструкции, использование которых должно обязательно обеспечить организации эффективное функционирование.

Основной вклад в формирование этой теории принадлежит **Фредерику Тейлору**, хотя отдельные идеи до него высказывали Ч.Бэббидж, Г.Меткаф (ему принадлежит поразительное для конца XIX в. утверждение, что управление ресурсами и цехами есть в высшей степени искусство, зависящее от применения определенных принципов), Г. Таун (он призывал разрабатывать научные принципы управления и обмениваться управленческим опытом).

Значительность вклада **Ф.Тейлора** заключается в широкомасштабном применении аналитического метода к совершенствованию управления производством. Ставя главной целью максимальное увеличение производительности труда, он предусматривал конкретные мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого регламента на применение материалов и инструментов, стандартизацию инструментов, рабочих операций, точный учет рабочего времени, исследование трудовых процессов путем разложения их на составные элементы и хронометража, установление контроля над каждой операцией, применение дифференциальной оплаты труда.

Научный технократизм Ф.Тейлора сменился разработкой универсальных принципов организации труда на уровне не только производства, но и управления. Этот подход был связан с именем **Анри Файоля**, исследования которого в некоторых моментах близки к тектологии Богданова. Так, для А. Файоля процесс организации — это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что порождает необходимость придать форму всей структуре и обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Такого рода целое А. Файоль именовал «социальным организмом». Он рассматривал административную организацию как таковую лишь на самом общем уровне, т. е. не ограничивал исследование сферой производства, подчеркивая универсальность основных принципов функционирования администрации и полагая, что на одной и той же ступени развития все социальные организмы сходны между собой.

Видными популяризаторами классической организационной теории были **Лютер Гьюлик и Линдал Урвик**. Одним из основополагающих принципов классической организационной теории, провозглашенных **Л. Гьюликом и Л. Урвиком**, признается необходимость соответствия людей структуре. По их мнению, следует непредвзято сначала разработать соответствующую организационную структуру, а затем принимать меры для поиска подходящих людей.

Классическая теория механистически подходила к роли человека в организации, трактуя индивида не как субъекта, а просто как фактор производства, причем социальная природа его совершенно игнорировалась или искажалась. Представители этой теории подчеркивали огромный вклад **Макса Вебера**, разработавшего «идеальный тип» административной организации, обозначенный им как бюрократия. Отбор и пребывание бюрократа в должности основаны, по М. Веберу, на компетентности: значение имеет, что, а не кого он знает. Правила, процедуры и инструкции, опробованные однажды и оправдавшие себя, служат основой для принятия решений, а власть распределяется в соответствии с занимаемым положением и чином бюрократов, а не по традиции. Примечательна еще одна черта веберовской бюрократии: администратор на вершине иерархической пирамиды не может знать все о возможностях выбора, который ему предстоит сделать, но он может воспользоваться помощью других. Для этой цели квалифицированные специалисты на нижних уровнях иерархии могут отфильтровывать самую нужную информацию и передавать ее наверх.

***Классическая организационная теория базируется на следующих предпосылках:***

- функциональная иерархия;
- вертикальная и горизонтальная специализация;
- приоритет внутренних факторов производства по отношению к сфере потребления;
- труд и капитал — основные движущие силы в экономике.

Основу классических представлений об организации составляет так называемый ***механистический подход***, предполагающий, что организация является отлаженной машиной. В его основе — классические теории менеджмента, развитые в первой трети XX в. Механистический подход получил определенную завершенность в принципах рациональной бюрократии **М. Вебера**. Организация механистического типа представляет собой надежную систему управления для обеспечения отлаженного функционирования стабильных рутинных процессов. В таком качестве организация обладает рядом присущих ей свойств, независимо от характера и статуса социально-экономической системы, в которой она существует. Эти свойства подробно исследованы специалистами по менеджменту. При этом организации с механистическими свойствами принято называть механистическими, бюрократическими, иерархическими, командными и т.д. Однако чаще всего они обозначаются как бюрократические организации.

***К свойствам бюрократических организаций*** относятся:

- организация строится на формальном разделении труда;
- организация ориентируется преимущественно на внутренние факторы развития;
- общие цели организации разделяются на частные задачи, выполнение которых не зависит от решения общих задач;

- задачи задаются жестко в терминах конкретных результатов (нет свободы выбора);
- организация строится по иерархическому принципу, когда преобладают вертикальные потоки информации, а нижестоящий; уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- контроль и самая важная информация концентрируются ближе к вершине иерархической структуры;
- выполнение всех видов работ не зависит от личных качеств работников, которые взаимозаменяемы, и предполагается формальная обезличенность должностных обязанностей;
- взаимосвязанная система обобщенных формальных правил и стандартов обеспечивает выполнение сотрудниками своих обязанностей и скоординированность задач.

Эффективность бюрократических организаций основана на высшей степени организованности системы, ее управляемости.

К недостаткам *организации бюрократического типа* можно отнести:

- неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды, что может привести к бессмысленной работе организации самой на себя и, соответственно, к саморазрушению;
- в бюрократической организации человек рассматривается как средство производства;
- возможно образование корпоративных групп с корыстными интересами в среде высшей бюрократии.

*Бюрократическое управление* не способствует росту потенциала людей, использующих свои способности частично, в тех пределах, которые непосредственно требуются для выполняемой работы.

Центральный пункт *бюрократической концепции* - смешивание человека и должности, исключение субъективизма, исключение индивидуального подхода и импровизации.

### 2.1.2 Теории организационного поведения

Классическая организационная теория позволяла установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства, что, бесспорно, важно, но при этом недостаточно учитывались роль и значение человеческого фактора — сущностного элемента социальной организации. Современная наука и практика критически оценивают приоритетную ориентацию на крупные организации, завоевание позиций на рынке (главным образом, за счет издержек), стремление к сохранению стабильности, всеобщий надзор за качеством и выполнением плановых заданий. Ведущая роль должна принадлежать индивиду. Этим и обусловлено формирование новой организационной теории. Такая теория была построена на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда, коллектива, для которого важнейшим фактором производительности труда является человек как социальный деятель. Сегодня можно говорить о теории

человеческих отношений и поведенческих наук, главными составляющими которой выступают: внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Иначе говоря, теория предполагает систему поддержки человеческих отношений внутри организации.

Начало разработки данной теории относится к 1920-м гг. и связано с именами таких ученых, как Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер, Ч. Бернارد, Ф. Селзник и др. В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами развивали А. Гастев, О. Ерманский, Н. Витке, П. Керженцев.

Знаменитый Хоторнский эксперимент, в котором участвовали **Э. Мэйо** и **Ф. Ретлисбергер**, дал основание утверждать, что поведение человека определяется настроением в большей мере, чем деньгами, группы так сильно влияют на поведение индивида, что менеджеры обычно вынуждены признавать более высокое значение деловых фирм по сравнению с экономическими институтами; деловые фирмы — социальные организационные структуры, состоящие из человеческих личностей, и ими следует управлять соответствующим образом. На практике это означает, что недостаточно создать в организационной системе условия, обеспечивающие стимулирование лишь индивидуальных усилий рабочих; необходимы меры по отношению к определенным социальным группам с учетом всех присущих им психологических и социальных особенностей.

**Э. Мэйо** выдвинул одно из основополагающих положений теории человеческих отношений - принцип индивидуальных различий. Все индивиды различны: что надоедает одному, стимулирует другого. Рабочие — это индивиды, и любая теория труда, побуждающая менеджера обходиться со всеми одинаково, не будет иметь успеха. Опытный руководитель всегда признает уникальность каждого работника. Рабочему может не нравиться конкретная программа стимулирования и он может даже сопротивляться всякого рода переменам, но каждый хотел бы, чтобы его признавали и обращались с ним как с личностью.

Критерием успешности работы, согласно теории человеческих отношений, считается повышение эффективности организации за счет совершенствования человеческих ресурсов. Наиболее системно видение факторов эффективной организации предложил **Р. Лайкер**т. Согласно его системе-4», организация строится на человеческих мотивациях, которые проявляются посредством следующих процессов:

- выдвижение целей;
- принятие решений;
- контроль;
- децентрализация.

Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три положения:

- принцип поддержки;
- групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- постановка высоких производственных целей.

Дальнейшее развитие организационных теорий сопровождается настойчивыми попытками объединить классическую организационную теорию и теорию человеческих отношений.

Примером такого синтеза служит теория административного поведения, идеи которой были предложены **Ч. Бернардом и Г. Саймоном**.

**Ч. Бернард** предложил известную теперь теорию власти, назвав ее элементами формальной организации. Он увязывал власть с обменом информацией. По его мнению, власть воспринимается работниками тогда, когда команды считаются законными, легитимными и необходимыми. Ему принадлежит знаменитая теория восприятия, согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Подлинным держателем власти является не менеджер, обладающий формальными правами, которыми его наделила организация, и навязывающий свое императивное управление персоналу, а сам персонал, так как именно он решает, выполнять или не исполнять распоряжения сверху. Власть, по мнению Ч. Бернарда, движется снизу вверх. Вводя понятие «принятого авторитета», он подчеркивал, что атрибут его вносится в приказы не лицами, отдающими приказы, а напротив, теми, кому приказы адресованы. Степень, до которой эта власть воспринимается подчиненными, зависит от следующих условий:

- насколько подчиненный понимает смысл сообщения, поступающего от менеджера;
- насколько распоряжения соответствуют назначению организации;
- насколько сообщение согласуется с личными потребностями подчиненных и с интересами персонала;
- насколько высоки ментальные и физические способности подчиненного.

**Г. Саймон** исследовал влияние установленных целей на рациональное поведение работников организаций. Рассматривая поведение «делового человека», полностью информированного о деятельности организации, он предложил концепцию административного работника, преследующего собственные интересы, но не всегда знающего, каковы они, поскольку он должен участвовать и в выполнении общественных целей. Г. Саймон рассматривал организации как системы, в которых люди являются «механизмами, принимающими решения». Сущность деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключается в создании фактических и ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

Главное место в исследованиях Г. Саймона занимает проблема принятия решений. Высоко оценивая значение математических методов принятия решений, он отрицал возможность полной рациональности на основе теорий выбора, игр и статистических решений. В целом теория административного поведения делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации.

Поиск рациональной системы управления предопределил появление универсальной теории упорядочивания организаций — теории Гласиера, служащей результатом исследовательского проекта в Гласиеровской металлургической компании в Лондоне, принадлежащей **У. Брауну** и **Э. Джеквесу**. По существу, эта теория стремится представить организацию как совокупность четырех подсистем (рис. 2.1). Каждая из них выполняет исключительные функции в рамках организации, хотя частично пересекаются и взаимодействуют.

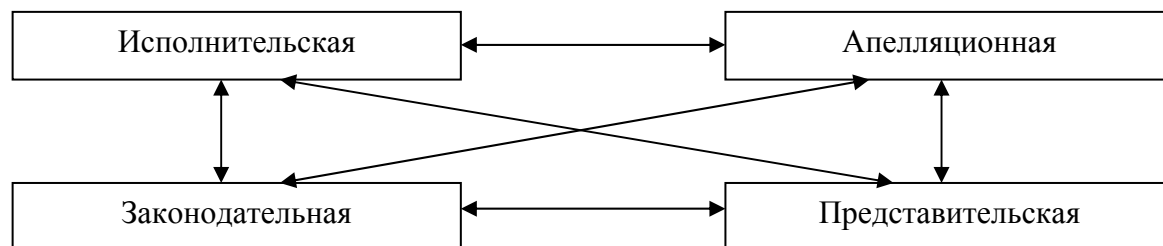


Рисунок 2.1 – Подсистемы организации

**Исполнительская подсистема** — структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. В процессе разделения труда (департаментализации) создаются различные функции, которые должны взаимодействовать в процессе работы всей организации. Они образуют иерархию, а оптимальное количество уровней определяется с помощью необходимой нагрузки времени для каждой функции. Концепция нагрузки времени — ключевая в теории, поскольку она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Необходимо отметить, что эта идея озвучивалась **П. Керженцевым**, который писал, что время является материальной ценностью и при том ценностью совершенно особого рода, его нельзя скапливать и сберегать. Время — экономическая ценность, оно определяет каждый процесс в капиталистическом хозяйстве. Скорость работы машин, быстрота оборота капитала, ускорение всего производственного процесса являются главными определяющими факторами.

**Апелляционная подсистема** — совокупность отношений «руководитель — подчиненный» по признанию правильности решений управляющего. При этом:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления;
- каждый член организации в отдельных случаях может обратиться в апелляционный суд, создаваемый в организации;
- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения на основе политики организации, установленного порядка и прецедента.

Следует отметить, что реальных различий между ролями руководителей в исполнительной и апелляционной подсистемах нет.



**Представительская подсистема** - структура, сформированная из работников и руководителей для устранения противоречий и жалоб, возникающих на любом аспекте работы. Подсистема функционирует на основе принятых законов.

**Законодательная подсистема** — структура, в рамках которой вырабатывается политика организации, с участием представителей рабочего совета.

Предлагаемые концепции являются интерпретацией теории административного поведения, где главный акцент сделан на поиск объективных принципов взаимодействия субъекта и объекта управления с учетом личных интересов каждого, а не только интереса организации в целом, что присутствовало в классической организационной теории. Неслучайно Г. Саймон назвал принципы классической теории «доморощенными притчами, мифами и лозунгами».

### 2.1.3 Теория институтов и институциональных изменений

Почему организации принимают те или иные формы? Насколько они могут быть похожи одна на другую? Институциональная теория пытается дать ответ на этот вопрос.

Американский ученый **Д. Норт** в конце 1980-х гг. опубликовал серию работ, посвященных обоснованию роли и принципов функционирования организаций. Он стремился определить, что помогает и что мешает организациям адекватно реагировать на изменения внешней среды. В частности, для нас важны выводы теории в плане восприятия организациями рыночных правил игры. Рынок — сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Вообще в данном контексте институты — это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие взаимодействие людей. Почему страны не сразу добиваются успеха в осуществлении своих стратегических начинаний? Теория институционального развития подчеркивает, что крупные институциональные изменения происходят медленно, так как институты служат результатом исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение. Новые институты появляются тогда, когда общество усматривает возможность получить прибыль, которую невозможно получить в условиях существующей институциональной системы. Если, согласно теории институтов и институциональных изменений, законы могут быть изменены короткое время, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, революционные же их изменения приводят к негативным последствиям. Организации, которые принимают законы, пригодные для других экономических условий, приобретают совсем не то направление развития, что организации, разработавшие эти нормы.

Далее, политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в этой неизменности.

Наконец, эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и служащие фактором успешного развития.

Таким образом, с институциональной точки зрения устройство организаций рассматривается не только как рациональный процесс, но и как процесс внешнего и внутреннего давления, приводящего к тому, что организации одной области становятся со временем похожими одна на другую. Тем самым стратегический выбор или попытка контроля над членами организации рассматриваются как обусловленные институциональным порядком сообщества, в которое входит организация.

#### **2.1.4 Популяционно-экологическая (эволюционная) теория**

Метод популяционной экологии, получивший развитие в рамках организационной теории в 1970-х — начале 1980-х гг., сегодня вновь обретает популярность. Данное направление предлагает перенести аналогии из сферы биологической эволюционной теории в область теории организации. Объект исследования составляют популяции организаций, которые, с одной стороны, характеризуются общей структурой (организационной формой) (в биологии — фенотип), а с другой стороны, каждая из них обладает «компасами» (наборами отличительных признаков), образующими базовый материал (так называемый генотип) для эволюции.

Популяционно-экологическая теория (ее называют также теорией естественного отбора) не предполагает, что изменения должны обязательно касаться сложных или комплексных организаций — организации изменяются, чтобы лучше соответствовать окружающей среде.

Теория естественного отбора базируется на четырех принципах.

1. Вариация — запланированные или незапланированные изменения в организационных формах.
2. Отбор — естественный отбор тех форм, которые подходят окружающей среде.
3. Сохранение — сохранение, дублирование и воспроизводство отобранных форм.
4. Борьба — борьба за существование.

Для эволюционной теории характерен принцип многих уровней, согласно которому любая система (предприятие) эволюционирует одновременно на нескольких внешних и внутренних уровнях, которые находятся в интерактивной связи. Состояние на одном уровне часто отражается на активности других уровней. Тогда при рассмотрении всех уровней, как внутренних, так и внешних, становится очевидным, что для успеха предприятия в процессе отбора существенны не только экономические, но и общественные критерии эффективности.

### 2.1.5 Тектология А. Богданова

Истоки современных представлений о теории организации были заложены отечественным ученым **А. Богдановым** (настоящая его фамилия Малиновский). В то время, когда Ф. Тейлор формировал свои принципы управления, А. Богданов исследовал объективные законы создания и развития организации. Свою науку он назвал «тектология», или «всеобщая организационная наука».

Основная идея тектологии состоит в тождественности природных и общественных явлений с организационной точки зрения.

В основе тектологии лежат понятия формирования и регулирования динамических систем. Богданов вводит три типа систем:

- организованные;
- дезорганизованные;
- нейтральные.

При этом он утверждает, что такая типология зависит от контекста и наблюдателя, по сути формулируя принцип относительности в теории организации.

Богданов исследовал проблемы эффективного соотношения *централизации и децентрализации*, опередив более чем на полвека свое время. С его именем связана также целенаправленная разработка организационных структур на основе прогнозирования будущих направлений их развития, включая развитие в кризисных ситуациях. В своих трудах А. Богданов сформулировал принципы автономного поведения и близко подошел к современным идеям синергетики. Он сформулировал два ведущих закона, предопределяющих функционирование и развитие организационных систем.

**Первый:** устойчивость целого зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент.

**Второй:** комплексы различаются между собой в силу первичной неоднородности, различий в состоянии среды и под воздействием исходных изменений.

Теория организации тесно связана с естественными и общественными науками, служащими для нее источниками идей, образов, организационного опыта. А. Богданов писал, что человек в своей организационной деятельности является только учеником и подражателем великого общего организатора - природы, поэтому методы человеческие не могут выйти за пределы методов природы и представляют по отношению к ним только частные случаи.

### 2.2 Эволюция теоретических концепций организации

**Теория организации** — это макроисследование организаций, так как за единицу принимается организация в целом. Нахождение оптимального варианта координации ее ресурсов было и остается основной целью науки управления.

Исторически можно проследить, как эволюционировали теоретические концепции, определяющие сущность самих организаций, роль, основные критерии, применяемые для оценки эффективности деятельности различных организационных структур. Заметим, что эти теории появились вместе с тектологией А.Богданова, но независимо от нее. Удивительного здесь ничего нет: организационные теории ставили задачей разработку принципов, правил, рекомендаций, процедур правленческой деятельности в каждый конкретный момент, тогда как в тектологии было важно обнаружить объективные организационные механизмы, которые не изменялись бы в разных ситуациях.

Ниже перечислены модели организаций, составляющие основу соответствующих организационных теорий.

- **Механистическая модель** (Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер).

- **Естественная организация** (Т.Парсонс, Р.Мертон, А.Этциони). Функциональные организации рассматриваются как объективный самосовершенствующийся процесс, в котором присутствует, но не преобладает субъективное начало. Цель - лишь одно из оснований функционирования организации.

- **Организация-община** (Э.Мэйо). Главный регулятор функционирования - принятые в организации нормы поведения.

- **Социотехническая модель** (А.Раис, Э.Трист). Основана на зависимости внутригрупповых связей от технологии производства.

- **Интеракционистская** (Ч.Бернард). Организация рассматривается как система длительных взаимодействий между ее членами, которые вносят в организацию собственные ожидания и ценности.

- **Кибернетическая модель** (С.Вир, Д.Форрестер, С.Янг). Предполагает построение полной математической модели структуры организации с учетом многочисленных обратных связей.

- **Институциональная модель** (Д.Норт). Формы и поведение организации определяются обычаями, традициями, нормами.

- **Конфликтная модель** (Р.Холл). Организация имеет множество противоречивых целей и действует в условиях противоречивых интересов различных членов организации или ее групп.

- **Органическая модель** (Т.Берне, Д.Сталкер). Общество сравнивается с живым организмом, в котором все части взаимозависимы.

- **Процессная модель** (А.Богданов). Общество рассматривается как непрерывный процесс соединений (ассоциаций) и разъединений (диссоциаций). Общество не имеет устойчивой структуры.

- **Проблемная модель** (В.Франчук). Проблемы организации рассматриваются не как препятствия или помехи в ее развитии, а как выражение естественных потребностей и возможностей их реализаций.

## 2.3 Основные модели организаций: органическая и механистическая

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур,

централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

*Механистическая структура* строится таким образом, чтобы работники и функции вели себя предсказуемым образом и были ответственными за свои действия. Можно выделить ряд основных характеристик таких структур: высокая централизация полномочий; коммуникации и принятие решений по принципу «сверху вниз»; высокий уровень использования стандартов: много детальных правил и стандартных операционных процедур; четко специфицированные задачи и роли и определенное разделение труда.

Когда проблемы и требуемые действия нельзя разложить на отдельные элементы и распределить по специалистам, структуры должны адаптироваться к нестабильным условиям. Значительная часть формальных характеристик и должностных обязанностей отпадает, их необходимо постоянно пересматривать в результате взаимодействия с другими участниками решения данной задачи.

Взаимодействие работников происходит как по вертикали, так и по горизонтали. Взаимодействие сотрудников различных рангов напоминает больше консультации, чем приказ начальника подчиненному.

Если под механистическим типом понимают жесткую организационную систему, похожую на механизм, то под органическим типом имеют в виду более пластичную организационную систему, скорее ассоциирующуюся с живым организмом, чем с техническим устройством. Первый тип более присущ западной цивилизации, тогда как второй – восточной: это связано с этнокультурными особенностями окружающей социальной среды.

**Органический тип организации** имеет сравнительно недолгую историю. Это понятие было введено в менеджмент **Т.Бернсом** и **Д.Сталкером**. Органическая организация возникла как антипод бюрократической, переставшей удовлетворять новым условиям рынка с гибкими адаптивными структурами. К свойствам подобной организации можно отнести следующие:

- в организации нет функционального разделения труда, жесткого разделения целей, индивидуальных задач и сфер ответственности - они постоянно перераспределяются, корректируются;
- в организационных структурах нарушается иерархия, преобладают горизонтальные коммуникации и неформальные связи;
- управление конкретными задачами может осуществляться на любом уровне и в любом подразделении организации;
- регламентация работ низкая, предпочтение отдается инициативе, импровизации, а не планированию;
- развитие личных качеств работников, их творческого потенциала является залогом эффективности организации;

- возможностями руководствуются больше, чем ограничениями; поощряются сомнения и противоречия, а не слепая вера и бесконфликтность;
- в процессе принятия решений преобладают убеждения, а не власть; распределение обязанностей между сотрудниками обусловлено не их должностью, а характером решаемой проблемы;
- работникам предоставляется свобода действий при увеличении ответственности.

Органические структуры усиливают обмен информацией и комбинирование идей, и предполагается периодическое формирование временных комиссий и межфункциональных команд, которые могут принимать эффективные решения в ситуации неопределенности (табл.2.1).

Таблица 2.1 – Сравнение особенностей функционирования и структуры

Признаки	Механистические организации	Органические организации
Структура и границы	Неизменные	Гибкие и меняющиеся
Связи между элементами	Жесткие «вертикальные»	«Вертикальные» и «горизонтальные»
Самостоятельность элементов	Ограниченная	Высокая
Специализация	Узкая	Широкая
Иерархичность	Сильная	Слабая
Сферы деятельности	Традиционные	Связанные с инновациями
Размеры	Крупные и средние	Средние и мелкие

## 2.4 Современная организационная парадигма: сущность, значение, содержание, практическая направленность

В последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии всех областей человеческой деятельности. В **политической** области сближаются страны с примерно одинаковым уровнем развития, их границы становятся все более условными. В **экономической** политике преобладает принцип корпоративизма, Международный Менеджмент приобретает **глобальный** характер. В **естествознании** обоснована актуальность создания **единой** теории поля, призванной объединить теории электромагнитного, гравитационного, сильного и слабого взаимодействий. Корпоративная культура организации развивается в направлении **гражданской** культуры. Перечень подобных примеров можно продолжить.

Теоретическую базу современного менеджмента составляют прежде всего такие научные дисциплины, как теория организации, теория систем, теория управления (кибернетика), синергетика. Эти теории имеют собственную историю и собственную внутреннюю логику развития. Объединяет их, **во-первых**, то, что все они являются относительно молодыми науками, **во-вторых**, их общность сама по себе имеет основания быть объектом

самостоятельного исследования. Кибернетика, получившая широкое развитие в 1950-1960-е гг., обязана появлением американскому ученому **Н.Винеру**; ее определяют, как науку об управлении, передаче и преобразовании информации в кибернетических системах. Кибернетика изучает общие закономерности и принципы управления для выявления тех условий и средств, при которых будет достигаться заданное состояние системы наиболее целесообразным путем. Однако кибернетика не решает всех проблем, которые встают перед ней как наукой об управлении.

**Л.Берталанфи** рассматривал кибернетику как частный случай общей теории систем, как теорию управляющих механизмов в технике и природе, основанную на концепциях информации и обратной связи, представляющую собой лишь часть общей теории систем; кибернетические системы - всего лишь особый, хотя и важный, случай систем, обладающих саморегулированием. Предмет этой теории он определял как формирование и фиксацию общих принципов, которые действительны для систем вообще. В рамках своей теории Л.Берталанфи определял организацию следующим образом. Организация — это прежде всего отношения между взаимозависимыми частями системы, которые обеспечивают ее существование, т. е. организация есть целостная система.

Согласно определению **С.Ви́ра**, система есть одно из названий порядка, противоположность хаосу. Системность в этом смысле рассматривается как организованность, а система — как организация.

В то же время в теории организации понятие **организации** в одном из смысловых вариантов интерпретируется как система.

Организация составляет объект исследования теории организации. Для **классической теории организации** характерно изучение различных типов организационных структур. Главными ее принципами являются **жесткая функциональная иерархия, вертикальная и горизонтальная специализация**. Современную теорию организации часто отождествляют с самоорганизацией.

**В.Хиценко** теорией самоорганизации, которая, по его мнению, включает в себя синергетику, называет новое направление в кибернетике и теории систем, выделяя при этом следующие ее основные аспекты.

1. **Гносеологический аспект.** Вместо редукционистского расчленения проблем - признание несистемности и неделимости мира, напоминающего более живое переплетение проблем, нежели кирпичную кладку модулей: экономических, социальных, экологических. Вместо вероятностных процессов функционирования - порождающий информацию режим детерминированного хаоса в автономной диссипативной системе.

2. **Кибернетический аспект.** Вместо управляемости и автоматизма - автономия. Вместо успокаивающих отрицательных обратных связей - положительные самовозбуждающие циклы типа автокатализа.

3. **Социологический аспект.** Вместо подчиненности в иерархических структурах - свобода и ответственность в децентрализованных сетях коллегиальных отношений. Вместо внешнего планирования — циркулярные

механизмы самоорганизации.

В настоящее время существует и другое научное направление, тесно связанное с кибернетикой и теорией систем, — **эволюционная кибернетика**, которую рассматривают как развитие синергетики. Не претендуя на полноту изложения, обозначим в общем виде предмет каждой из упомянутых выше наук. Теория организации изучает процессы системообразования и их закономерности. Вместе с этим теория организации исследует природу системообразующих факторов.

**Теория систем** изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, т.е. организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

**Кибернетика** изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы произвольной природы, т. е. достижения определенного уровня ее организации.

**Синергетика** изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе ее самоорганизации и саморазвития.

В 1950-1960-е гг. беспрецедентная самореклама кибернетики, а также дискуссии о приоритетности кибернетики и теории систем на некоторое время отвлекли внимание научной общественности от намного опередивших свое время работ выдающегося русского ученого **А.Богданова**, обосновавшего еще в начале 1920-х гг. необходимость создания всеобщей организационной науки. Существование трех основных смысловых вариантов понятия «организация» обусловлено именно взаимным влиянием различных по своей родословной, но по сути тесно связанных между собой наук.

Рассмотрим структуру теоретической базы деловой организации (рис. 2.2).

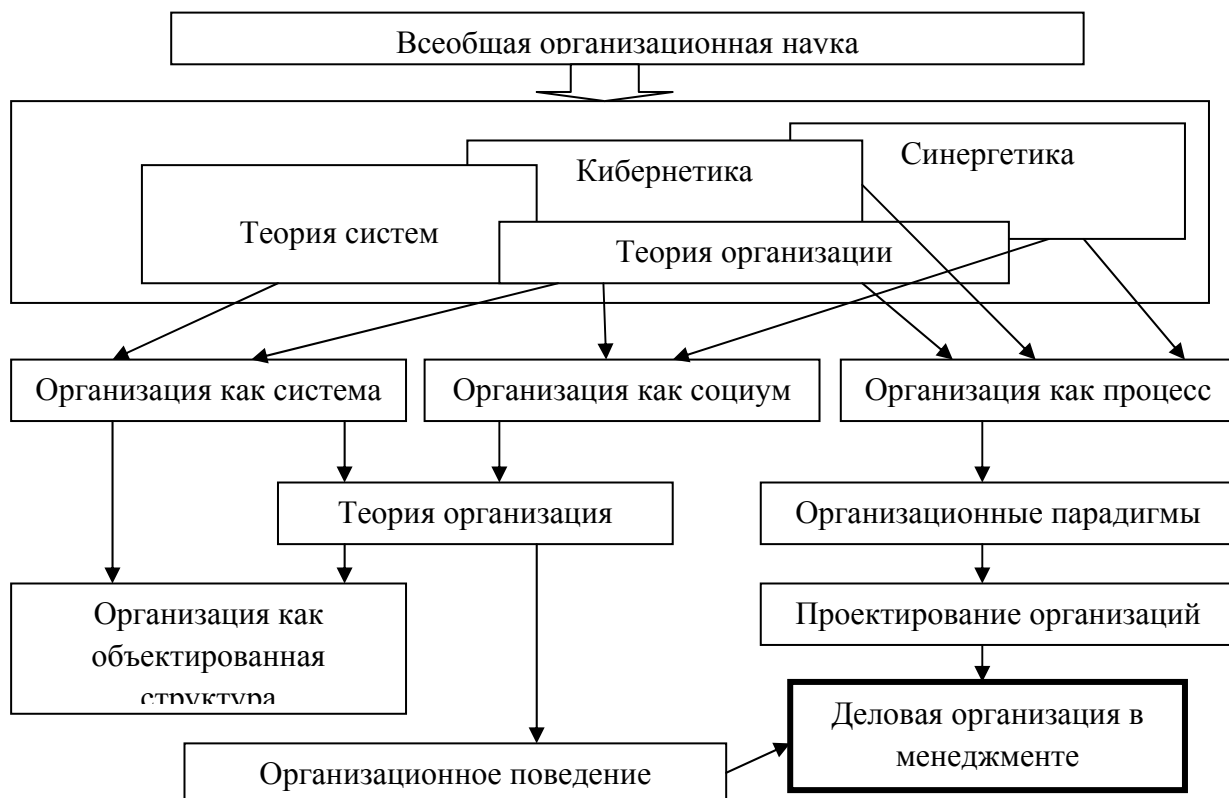




Рис.2.2 - Структура теоретической базы деловой организации

Следует обратить внимание на элемент схемы, обозначенной **ТО (теория организации)**. Учет интеграционных тенденций позволяет рассматривать менеджмент не как сумму соответствующих разделов, отстаивающих свое право на самостоятельный статус, а как целостную систему знаний.

Управление современным предприятием требует совершенно иной концепции организации, чем та, что преобладала в ранних школах управленческого рационализма. Особенности этой концепции показаны на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Новая концепция организации

Внимание менеджмента в части управления трудовым процессом переключается на передачу исполнительско-технологических функций и функций логического автоматизма от человека к машине. Тем не менее функциональный подход продолжает доминировать, поскольку принято считать, что реальной альтернативы ему нет.

Реальные процессы в деловой организации не следует подстраивать под имеющуюся структуру, созданную на основе функционального разделения. В свою очередь, деловая организация как объективированная структура не должна быть тормозом для деловых процессов. Ограниченность возможностей бюрократических структур частично преодолевается за счет сравнительно гибких (например, матричных) структур.

Приведем несколько определений, отражающих многообразие интерпретаций понятия «бизнес-процесс». **Бизнес-процесс** – это:

- совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя;
- совокупность этапов работ, начинающихся с одного или более начальных шагов (входов), завершающаяся созданием продукции, необходимой клиенту;
- одна из форм отклика на изменение параметров внешней или внутренней среды;
- операция, включенная в систему операций, целью которой являются производство и поставка услуг/ товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

Структура бизнес-процессов постоянно меняется; она не является аналогом функциональной структуры. Перестройка информационных и материальных потоков, технологий и развитие персонала не считаются драматическими событиями для организации, а относятся к повседневным рутинным явлениям.

В зависимости от характера решаемых проблем одни группы специалистов могут существовать продолжительное время, другие — более короткое, чтобы затем их члены включались в новые потоки работ. Новое место в новом элементе бизнес-процесса специалисты занимают на основе понимания всеми участниками актуальности решаемой проблемы. На смену традиционным подразделениям организации приходят динамичные команды специалистов, не обязательно находящихся на одной территории, но в любом случае эффективно связанные друг с другом. В ряде случаев сотрудники могут работать, находясь дома или перемещаясь, но иметь мобильные средства связи.

Концепция управления бизнес-процессами формируется на основе явлений, как бригадные формы организации труда, японские кружки качества, система управления производством «just in time», матричные структуры управления, гибкие автоматизированные производственные системы, децентрализация управления и т.д. Экономические предпосылки синергизма заключаются в деперсонификации собственности, переходе к совместному владению собственностью, а также в интеграционных тенденциях в социально-экономической среде.

## Тема 3. Организация как система

### 3.1 Формирование системных представлений

Понятие «*система*» и «*системность*» играют важную роль в современной науке и практике. Начиная с середины XX в. ведутся интенсивные разработки в области системного подхода в теории систем. Сначала системные представления сформировались в рамках *философии*: еще в античном мире был сформулирован тезис о том, что целое больше суммы его частей. Древние философы (**Платон**, **Аристотель** и др.) толковали *систему* как *мировой порядок*, утверждая, что *системность* - свойство природы.

Принципы системности активно исследовались в философии (например, **И. Кант** стремился обосновать системность самого процесса познания) и в естественных науках. Принцип системности в экономике формулировал **А.Смит**, сделал вывод, что эффект действия людей, организованных в группы, больше, чем сумма отдельных результатов.

Различные направления исследования системности позволили сделать вывод о том, что это свойство природы и свойство деятельности человека (рис. 3.1).

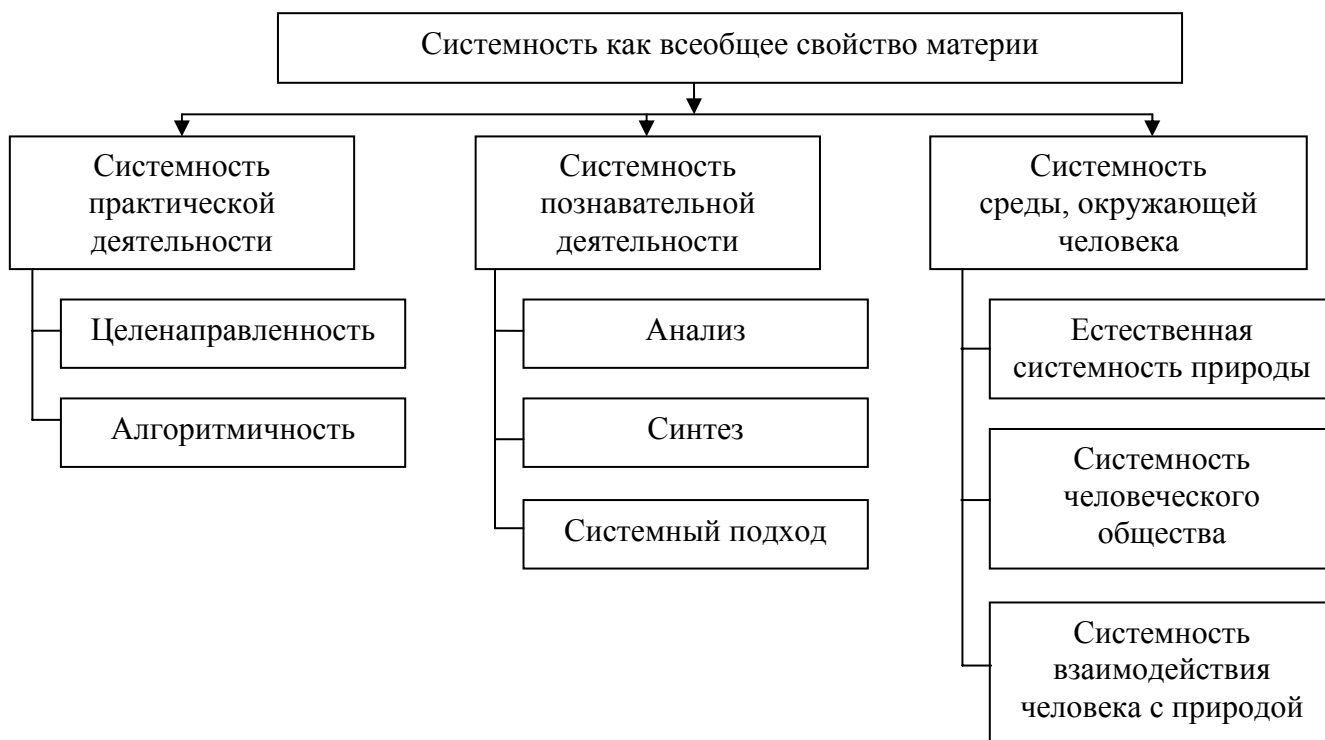


Рисунок 3.1 - Системность как всеобщее свойство материи

Теория систем служит *методологической базой* теории управления. Это относительно молодая наука, организационное становление которой произошло во второй половине XX в.

Родоначальником *теории систем* считается австрийский ученый **Людвиг фон Берталанфи**.

Первый международный симпозиум по системам состоялся в Лондоне в 1961 г. Первый доклад на нем сделал выдающийся английский кибернетик

**С. Бир**, что можно считать свидетельством гносеологической близости кибернетики и теории систем.

Центральное понятие теории систем - система (от греческого *systema* - «целое, составленное из частей»).

**Определение системы:** «Система - это целостная совокупность взаимосвязанных элементов, имеет определенную структуру и взаимодействует с окружающей средой в интересах достижения цели».

Рассмотрим некоторые основные термины и понятия, широко используют в системных исследованиях.

- **Состояние системы** - упорядоченное множество существенных свойств, которыми она обладает в определенный момент времени.
- **Свойства системы** - совокупность параметров, определяющих поведение системы.
- **Поведение системы** - реальное или потенциальное действие системы.
- **Действие** - событие, происходящее с системой, вызванное другим событием.
- **Событие** - изменение хотя бы одного свойства системы.

### 3.2 Устройство систем

#### **Понятия, характеризующие строение систем**

Под **элементом** принято понимать простейшую неделимую часть системы. Представление о неделимости связано с целью рассмотрения объекта как системы. Таким образом, **элемент** - предел разделения системы с точки зрения решения конкретной задачи.

Система может быть разделена на элементы не сразу, а последовательным расчленением на подсистемы, больше, чем элементы, но более мелкие, чем система в целом.

Возможность разделения системы на подсистемы связана с выделением совокупности элементов, способных выполнять относительно независимые функции, направленные на достижение общей цели системы. Для подсистемы должна быть формулирована подцель, которая является ее системообразующим фактором. Если стоит задача не только выделить систему из окружающей среды и исследовать ее поведение, но и понять ее внутреннее строение, нужно изучать **структуру системы**. Термин «**Структура**» происходит от латинского *structura* - «строение», «расположение», «порядок». **Структура системы** включает в себя ее элементы, связи между ними и атрибуты этих связей.

Структура может быть представлена в виде теоретико-множительных описаний, матриц, графиков и т. п.

**Связь** - понятие, выражающее необходимые и достаточные отношения между элементами. Атрибутами связи являются:

- направленность;
- сила;
- характер.

По направленности **связи** делятся на **направленные и ненаправленные**.

**Направленные** связи, в свою очередь, делятся на **прямые и обратные**.

По *силе проявления* связи делятся на *слабые и сильные*. По *характеру связи* делятся на *связи подчинения и связи порождения*. Первые можно разделить на *линейные и функциональные*, вторые характеризуют *причинно-следственные отношения*.

*Связи между элементами* характеризуются определенным порядком, внутренними свойствами, направленностью на функционирование системы. Такие особенности системы называются ее *организацией*.

*Структурные связи* относительно независимы от элементов и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой.

Понятие «*структура*» в узком смысле слова нельзя отождествлять с понятием «Системообразующие отношения», то есть структура может рассматриваться как системообразующий фактор.

В широком смысле слова под *структурой* понимают всю совокупность отношений между элементами, а не только системообразующие отношения.

### 3.3 Классификация систем

Рассмотрим сначала некоторые разновидности систем.

*Абстрактные системы* - это системы, все элементы которых являются понятиями.

*Конкретные системы* - это системы, элементы которых являются физическими объектами.

Они делятся на *природные* (возникают и существуют без участия человека) и *искусственные* (созданные человеком).

*Открытые системы* - обмениваются с внешней средой веществом, энергией и информацией.

*Закрытые системы* - это системы, в которых нет обмена с внешней средой. В чистом виде открытых и закрытых систем не существует.

*Динамические системы* занимают одно из центральных мест в общей теории систем. Такая система представляет собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, который в определенные моменты можно вводить и с которого можно выводить вещество, энергию, информацию.

Такие системы называют *дискретными динамическими системами*. При этом в обоих случаях предполагается, что поведение системы можно анализировать в некотором промежутке времени, непосредственно и определяется термином «динамическая».

*Адаптивные системы* - системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях. Понятие адаптации сформировалось в физиологии, где оно определяется как совокупность реакций, обеспечивающих приспособление организма к изменению внутренних и внешних условий. В теории управления адаптацией называют процесс накопления и информации в системе, направленной на достижение оптимального состояния при начальной непосредственности и изменяющихся внешних условиях.

**Иерархические системы** - системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально соотнесенных друг с другом, при этом элементы уровней имеют разветвленные выходы.

**Всем иерархическим системам присущ ряд характеристик:**

- последовательное вертикальное расположение уровней, составляющих систему (подсистему)
- приоритет действий подсистем верхнего уровня (право вмешательства);
- зависимость действий подсистемы верхнего уровня от фактического исполнения нижними уровнями своих функций;
- относительная самостоятельность подсистем, обеспечивает возможность совмещения централизованного и децентрализованного управления сложной системой.

Учитывая условность любой классификации, следует отметить, что попытки классификации должны сами по себе иметь свойства системности, поскольку классификацию можно считать разновидностью моделирования.

Рассмотрим некоторые виды классификации систем по различным признакам.

- *Классификация систем по происхождению (рис. 3.2).*

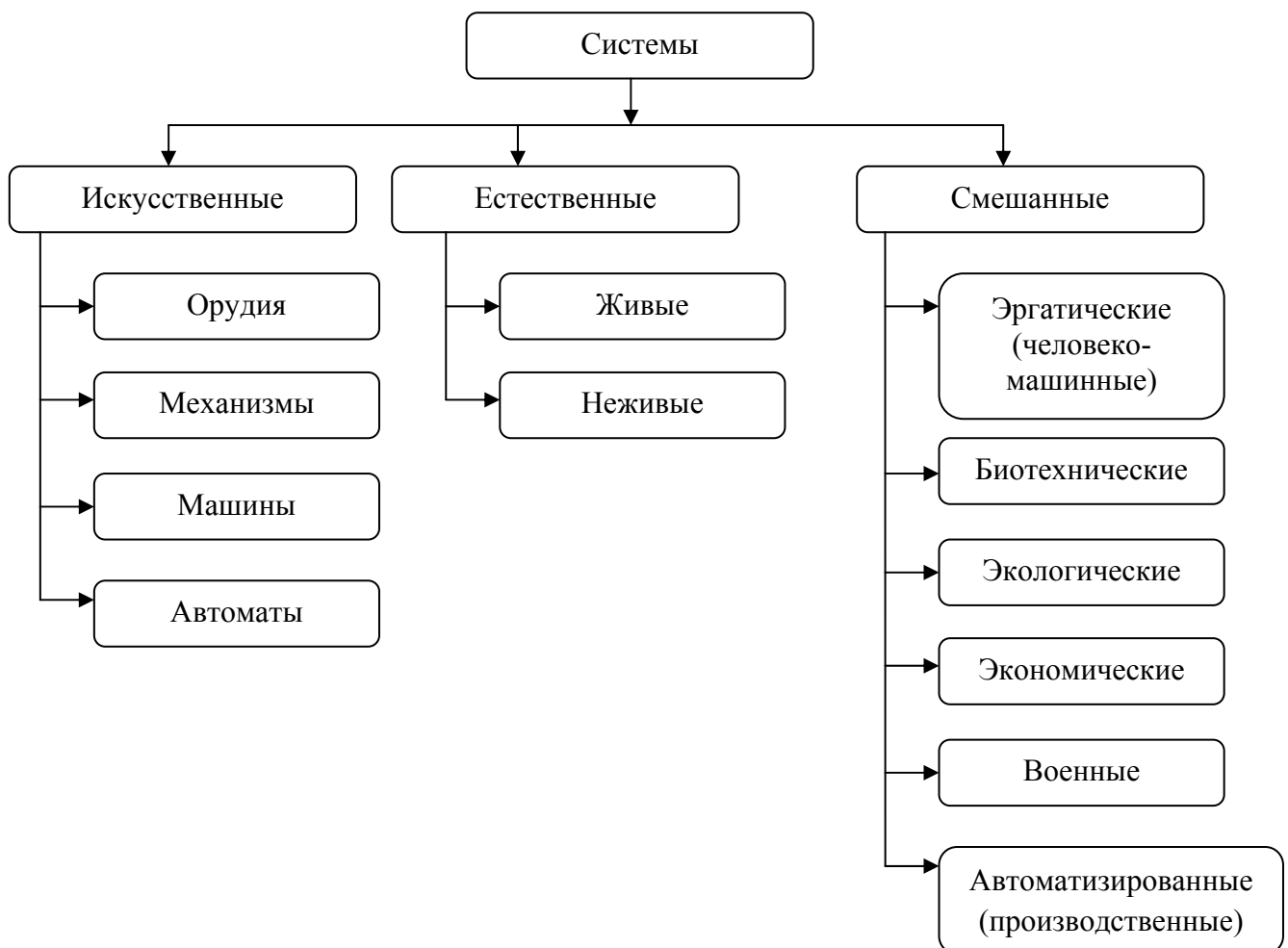


Рисунок 3.2 – Классификация систем по происхождению

- *Классификация систем по описанию переменных (рис. 3.3).*

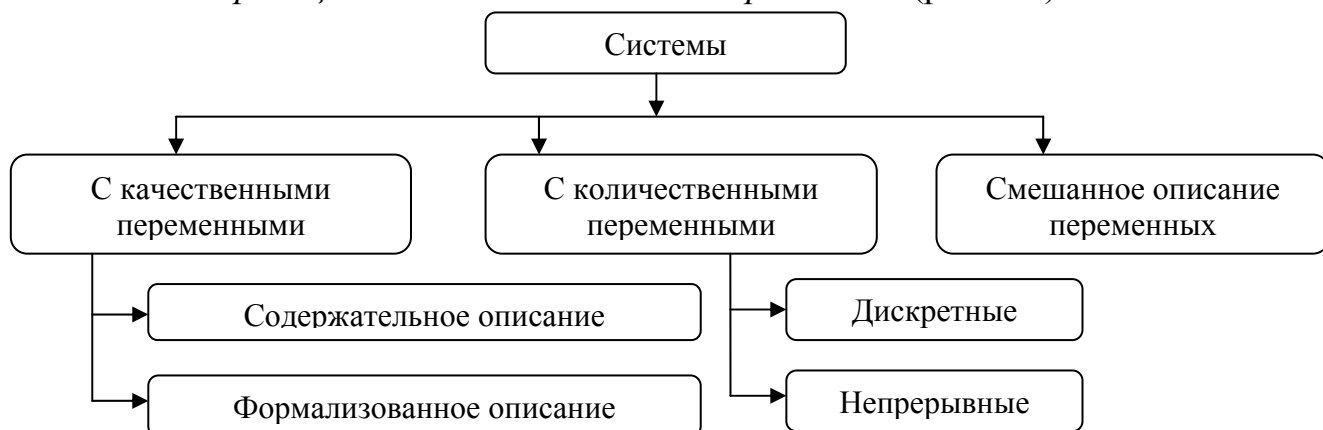


Рисунок 3.3 – Классификация систем по описанию переменных  
*Классификация систем по типу операторов (рис. 3.4)*



Рисунок 3.4 – Классификация систем по типу операторов

- *Классификация систем по способу управления (рис. 3.5).*

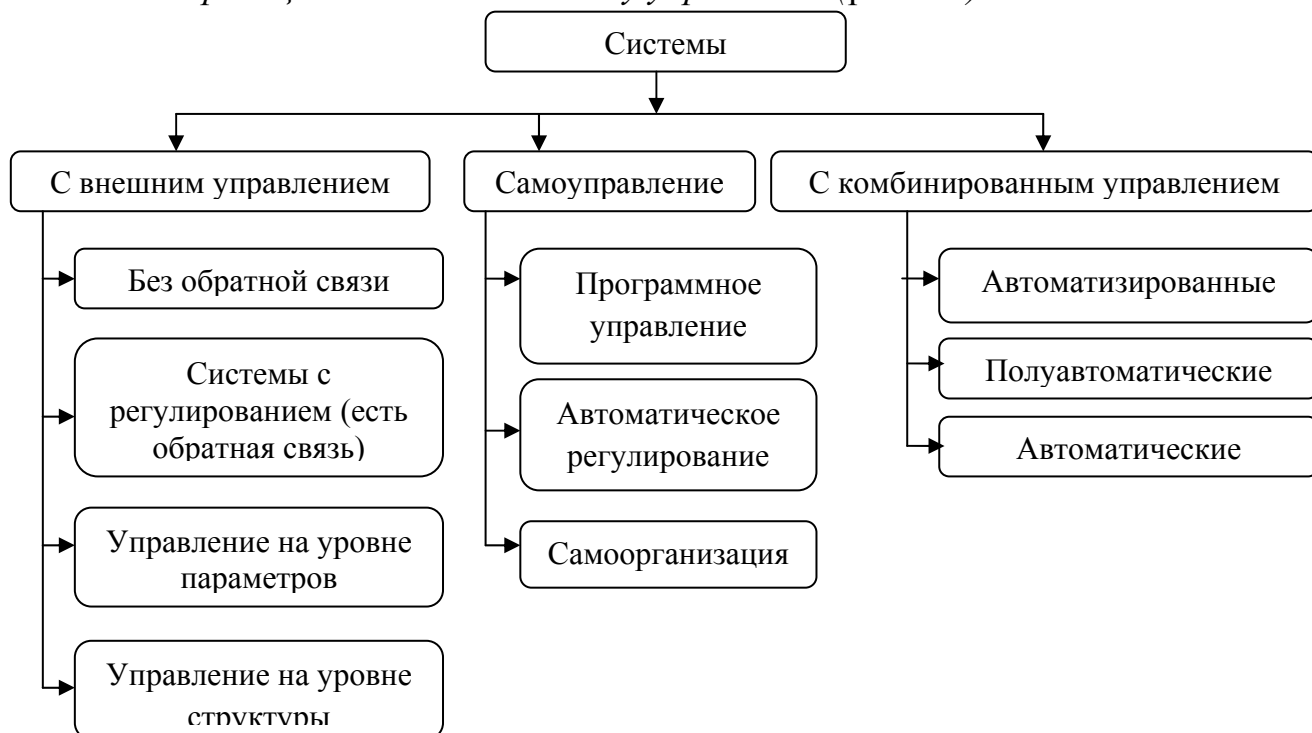


Рисунок 3.5 – Классификация систем по способу управления

Существует множество других способов классификации, например, по степени ресурсной обеспеченности управления, включая энергетические, материальные, информационные ресурсы.

Кроме рассмотренных классификаций систем, их можно делить на простые и сложные, детерминированные и вероятностные, линейные и нелинейные и т.д.

### 3.4 Классификация организаций по признакам

#### *Аспекты организационного порядка*

##### *Типология организаций*

**Типология** - классификация объектов по общности признаков. Потребность в типологии организации возникает, когда накопление опытных данных и представления их в организации делают необходимым формирование ее единой картины.

##### *Типология организации позволяет:*

- 1) систематизировать объект: сосредоточиться на особенностях, сходствах и различиях организаций по различным параметрам (цели, структура, функции и т. д.);
- 2) установить общность проблем и типизировать их для различных организаций, чтобы одни организации могли пользоваться методами решения проблем, применяемых в других;
- 3) дать характеристику общества с организационной точки зрения, может использоваться при анализе возможных изменений в структуре общества.

Рассмотрим классификацию организаций по некоторым существенным признакам.

##### *Классификация организаций по принципам управления*

По принципам управления организации подразделяют на следующие типы:

- 1) унитарные («уни» - единица);
- 2) мультинациональные («мульти» - много);
- 3) гомогенные (однородные)
- 4) гетерогенные (разнородные).

**Унитарная организация** имеет иерархическую структуру; в ней на вершине пирамиды власти находится индивид, имеющий решающий голос и способный решить все проблемы, которые возникают на более низких уровнях.

**Мультинациональная организация** характеризуется отсутствием персонифицированной власти, решения принимаются двумя или несколькими автономными ответственными лицами.

**Гомогенная организация** управляет своими членами больше, чем они управляют ею.

**Гетерогенная организация** руководствуется своими членами больше, чем она управляет ими.

Почти все реальные организации имеют упомянутые признаки. Но часто один из признаков преобладает.



### **Классификация по функциональным признакам**

Классификация организаций по функциональным признакам представлена на рисунке 3.6.

Рассмотрим один из уровней, представленных деловыми, общественными, ассоциативными организациями и поселениями.

**Деловые организации** создаются как отдельными предпринимателями, так и более масштабными социальными системами - государством, местной властью и т.д. Участие в них дает доход и заработную плату. Основа внутреннего регулирования - административный порядок, принципы целесообразности, подчиненности.

— особая организационно-правовая форма юридического лица. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество. Имущество является неделимым и не распределяется по вкладам (долям, паям), в т.ч. между работниками предприятия.



Рисунок 3.6 – Классификация организаций по функциональным признакам

**Союзные организации** является обобщением целей индивидуальных участников. Регулировка обеспечивается принятыми всеми нормами (уставом)

и принципу выборности. Членство в таких организациях обеспечивает удовлетворение политических, социальных, культурных, творческих и других интересов участников.

**Ассоциативные организации** характеризуются определенной автономией от среды, относительной стабильностью состава, иерархии ролей, сравнительно устойчивым распределением участников по уровню престижа, принятием общих решений. Функции регулирования осуществляют, прежде всего, спонтанно сложившимися коллективными нормами и ценностями.

**Ассоциативные организации** строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда общая цель является фактором объединения, а цель любого субъекта, то есть цель субъектов не противоречащей друг другу.

**Поселения** близки по сути ассоциативным организациям, но главным объединяющим их фактором является территория.

**Классификация деловых организаций с точки зрения их общественных функций**

**Классификация организаций по признаку определения цели**

По этому признаку выделяют несколько видов организации, имеющие реальные прототипы.

1. **Ценностно-ориентированные организации** - это организации, поведение которых устанавливается ее системой ценностей.

2. **Целеполагающие организации**, обладающие свойством формировать для себя цели деятельности и изменять их на основании достигнутых результатов, собственной эволюции и изменения внешней среды.

3. **Целеустремленные организации**, которые имеют единую и неизменную главную цель. Поскольку цель должна быть хотя бы в принципе достижимой, такие организации носят временный характер.

4. **Целенаправленные организации**, действующие в соответствии с четко сформулированными и заданными системой более высокого уровня целями, которые способны изменяться.

5. **Целеориентированные организации** - это организации, имеющие нечетко сформулированы и заданные системой более высокого уровня цели, которые в определенных пределах могут ими уточняться.

6. **Целепригодные** - это организации, действующие для выполнения одной из второстепенных целей, заданных надсистемой, поэтому их деятельность носит разовый характер.

7. **Паразитические организации** - это организации, цель деятельности которых бесполезна или вредна для системы, поскольку они потребляют ее ресурсы.

В современном менеджменте возрастает внимание к ценностно-ориентированным организациям.

### **Свойства систем**

Анализ рабочего определения системы позволяет выделить некоторые из ее общих свойств:

- любая система представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов;

- система образует особое единство с внешней средой;
- любая система представляет собой элемент системы более высокого порядка;
- элементы, составляющие систему, в свою очередь, выступают в качестве систем более низкого порядка.

Изучение свойств системы предполагает прежде всего изучение **взаимоотношения частей и целого**. При этом имеется в виду, что:

- 1) целое первично, а части вторичные;
- 2) системообразующие факторы являются условия взаимосвязи частей внутри одной системы;
- 3) части системы образуют неразрывное целое, поэтому влияние на любые из них влияет на всю систему;
- 4) каждая часть системы имеет собственное назначение с точки зрения цели, на достижение которой направлена на деятельность целого;
- 5) природа частей и их функции определяются положением частей в целом, а их поведение регулируется взаимоотношениями целого и его частей;
- 6) целое ведет себя как нечто единое, независимо от степени сложности.

Из всего многообразия свойств систем для исследования организационных процессов целесообразно в первую очередь выделить такие свойства, как эмерджентность, эквифинальность и гомеостаз.

**Эмерджентность** - одно из существенных свойств систем. Это несводимость свойств системы к свойствам ее элементов, иными словами, эмерджентностью называют наличие новых качеств целого, отсутствующих в его составных частях. Таким образом, свойства целого не является простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них.

Вместе объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или получают новые.

**Эквифинальность** - одно из наименее изученных свойств системы, характеризует предельные возможности систем определенного класса сложности. **Л. фон Берталанфи**, предложивший этот термин, определял эквифинальность открытой системы как способность системы (в отличие от состояний равновесия в закрытых системах, полностью детерминированных начальными условиями) достигать независимого от времени и от исходных условий состояния, которое определяется исключительно параметрами системы.

Потребность во введении этого понятия возникает начиная с некоторого уровня сложности систем. **Эквифинальность** - внутренняя готовность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий. Идея эквифинальности заключается в изучении параметров, определяющих определенный предельный уровень организации.

Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды. Это свойство организации называется **гомеостазом**.

### ***Понятие организационной структуры***

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать, что деятельность по управлению никогда не происходит в неорганизованном пространстве. Реальный управленческий труд происходит в среде разного рода отношений, целей, связей, норм, сложившихся ранее. По отношению к работе управляющего они выступают объективными условиями и ограничениями, то есть он действует в рамках независимой нормативной системы.

Происхождение таких ограничений состоит в предварительном и текущем опыте практической и интеллектуальной деятельности. Например, продукция прошлого труда реализуется в таких организационных отношениях, как административный порядок, режим работы, должностные инструкции, нормы и т.д. При этом продуктами управления становятся формальные и неформальные связи, позиции членов коллектива, а также различные объекты, например, социальные инструменты, организации, целевые группы.

Прошлый управленческий труд воплощается и в таких факторах, как знания, представления, цели, установки, то есть он принимает участие в формировании сознания.

Развитие управления предполагает, прежде всего, накопление информации, созданной в прошлой управленческой деятельности. Последствия этого накопления неоднозначны. С одной стороны, управление может опираться на большее количество средств воздействия; управляющий получает больше инструментов для своей деятельности. С другой стороны, сужаются возможности целенаправленного регулирования, то есть вместе с возможностями появляются и множатся ограничения.

Таким образом, нарастание продуктов прошлой управленческой деятельности приводит к усложнению управления. Здесь проявляется историческая закономерность, согласно которой влияние прошлого управленческого труда над нынешним трудом (господство опыта) усиливается. Данная проблема имеет три важных аспекта.

1. Организационный порядок, в котором объективируется прошлый труд, имеет свойство обезличенности. Он устанавливается независимо от индивидуальных особенностей своих носителей.

2. Организационный порядок служит важным средством преодоления субъективизма в управлении, преодоление ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего.

3. Организационный порядок характеризуется относительной неполнотой, с его помощью невозможно контролировать все элементы системы.

## Тема 4 Организация как социум

### 4.1 Понятие социальной организации

В качестве объекта теории организации особый интерес представляют **социальные системы. Это упорядоченные в определенном отношении множества взаимодействующих индивидов и групп индивидов, образующих целостность.** Современный мир рассматривается с этой точки зрения как мир самых разных организаций, представляющих собой группы людей, объединенных какой-либо целью.

Социальные системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями. Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений.

Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, присущие каждому отдельному человеку. В организации люди объединяют свои способности, дополняя друг друга, и тем самым добиваются как целей организации, так и индивидуальных целей.

Таким образом, в теории организации выделяют **социально-политические, социально-образовательные, социально-экономические** и другие виды организаций.

Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей.

Так, для **социально-экономических организаций** главная цель – получение максимальной прибыли; для **социально-культурных** – достижение эстетических целей, а получение максимальной прибыли является второй целью; для **социально-образовательных** – достижение современного уровня знаний, а получение прибыли также является вторичной целью.

Известны сотни определений понятия «социальная организация», отражающих сложность этого феномена и множество научных дисциплин, его изучающих (теория организаций, социология организаций, экономика организаций, менеджмент и др.).

Среди множества различных трактовок этого понятия в экономике и социологии (в меньшей степени) доминирует рационалистическая (целевая), заключающаяся в том, что организация рассматривается как рационально построенная система, действующая для достижения общей цели (или целей).

В **общем смысле** под организацией (социальной организацией) имеют в виду способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп.

В **узком смысле** под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

**Социальная организация** – это непрерывная система

дифференцированных и координируемых видов человеческой деятельности, заключающейся в использовании, преобразовании и объединении специфической совокупности трудовых, материальных, финансовых, интеллектуальных и природных ресурсов в некоторое уникальное, решающее проблемы целое. Функция этого целого состоит в удовлетворении частных потребностей человека путем взаимодействия с другими системами, включающими разные виды человеческой деятельности и ресурсы в их конкретном окружении.

Социальные организации играют существенную роль в современном мире. **Их особенности:**

- реализация потенциальных возможностей и способностей человека;
- формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
- сложность, динамизм и высокий уровень неопределенности.

В социальных организациях проходят объективные (естественные) и субъективные (искусственные, по воле человека) процессы.

К **объективным** относятся циклические процессы спада-подъема в деятельности социальной организации, процессы, связанные с действиями законов социальной организации, например, синергии, композиции и пропорциональности, информированности. К **субъективным** относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений (например, процессы, связанные с приватизацией социальной организации).

Организация является совокупностью двух или более индивидов, деятельность которых построена на достижении сознательно координируемых целей. Организация предполагает формирование социальных связей, т.е. индивиды взаимодействуют внутри организации. Характер взаимодействия не возникает сам по себе - он навязывается организацией. Необходимо подчеркнуть, что возникшая организация начинает жить самостоятельной жизнью, подчас не зависящей от создавших ее людей. В данном контексте организация и выступает как социальная общность.

**Социальная общность** - это реально существующая, эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения.

Важнейшим компонентом социальных систем является человек. **Человек** — прежде всего общественное, сознательное, связанное с другими людьми тысячью самых разнообразных отношений и форм взаимодействия существо. Основным его свойством является активное, направленное поведение.

Индивид дает организованному целому постоянное разнообразие, позволяющее этому целому адаптироваться к внешней среде, а значит, обеспечивает ему необходимую устойчивость. Предпосылкой появления новой информации выступает прежде всего процесс социализации индивида, в ходе которого стабильность его физиологических интересов сопровождается

усилением динамизма, присущего расширению разнообразия духовных потребностей, благодаря вступлению индивида в контакты с другими коллективами.

Практическая устойчивость организации зависит не только от количества сконцентрированных в ней активностей-сопротивлений, но и от способа их сочетания, характера их организационных связей, вида организационной структуры.

В социальной организации имеются формальные и неформальные лидеры. **Лидер** – это физическое лицо, которое оказывает наибольшее влияние на работников бригады, цеха, участка, отдела и т.д. Он воплощает групповые нормы и ценности и выступает в защиту этих норм. Лидером обычно становится человек, у которого профессиональный или организаторский потенциал существенно выше потенциала его коллег в какой-либо области деятельности.

**Формальный лидер** (руководитель) назначается вышестоящим руководством и наделяется необходимыми для этого правами и обязанностями.

**Неформальный лидер** – это член социальной организации, признанный группой людей как профессионал (авторитет) или защитник в интересующих их вопросах. В коллективе могут существовать несколько неформальных лидеров только в непересекающихся сферах деятельности.

Вышестоящее руководство должно стремиться при назначении руководителя учитывать возможность совмещения в одном лице формального и неформального лидера.

Основу социальной организации составляет малая группа людей. Малая группа объединяет до 30 человек, выполняет однотипные или связанные между собой функции и расположена в территориальной близости (в одной комнате, на одном этаже и т.д.).

**Социальная организация**, в отличие от других массовых общностей, характеризуется следующими чертами:

- устойчивым взаимодействием элементов, способствующим прочности и стабильности их существования в пространстве и времени;
- относительно высокой степенью сплоченности;
- отчетливо выраженной однородностью состава;
- вхождением в более широкие общности в качестве элементов структурных образований.

## 4.2 Основные виды социальных организаций

Социальные организации можно классифицировать по следующим признакам:

- по отношению к власти - правительственные и неправительственные;
- по отношению к главной цели – общественные и хозяйственные;
- по отношению к прибыли – коммерческие и некоммерческие;
- по отношению к бюджету – бюджетные и внебюджетные;
- по форме собственности – государственные, муниципальные, общественные,

частные и организации со смешанной формой собственности;

- по уровню формализации – формальные и неформальные;
- по отраслевой принадлежности – промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, торговые и пр.;
- по самостоятельности принятия решений – головные, дочерние, зависимые;
- по размеру и численности членов организации – крупные, средние, малые.

Могут применяться и дополнительные признаки для классификации.

Статус **правительственной социальной организации** дается официальными органами власти. К правительственным организациям относятся организации, зафиксированные в Конституции, указах Президента, например, министерства, государственные комитеты, Администрация Президента, префектуры, районные управы и пр. На эти организации распространяются различные привилегии и определенные жесткие требования (привилегии – финансирование, льготы, социальное обеспечение; требования – государственный чиновник не имеет права возглавлять коммерческие структуры, не имеет права использовать привилегии в целях собственной выгоды либо личной выгоды своих сотрудников.

К **неправительственным социальным организациям** относятся все другие социальные организации, не имеющие такого статуса.

**Коммерческие социальные организации** (хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия) строят свою деятельность на получении максимальной прибыли в интересах учредителей, а для некоммерческих (потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации, благотворительные и другие фонды, учреждения) основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие социальной организации.

**Бюджетные социальные организации** строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС.

**Небюджетные социальные организации** сами изыскивают источники финансирования. Многие социальные организации пытаются привлечь для своего развития как бюджетные, так и небюджетные средства.

**Общественная организация** - основанное на членстве общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан. Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов общества: политические партии, союзы, блоки, правозащитные организации и др. Общественные социальные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде).

**Хозяйственные социальные организации** строят свою деятельность для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.



К хозяйственным организациям относятся: юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в т.ч. общество с ограниченной ответственностью (ООО), акционерное общество (АО), производственный кооператив (ПК) и т.д., неюридические лица всех форм, в т.ч. подразделения организаций, организации на базе индивидуальной трудовой деятельности и т.д.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности: государственную, муниципальную, общественную, арендную, частную, групповую. Их принято разделять на четыре группы: микро, малые, средние и крупные организации. Категориями такого разделения могут служить численность персонала, стоимость имущественного комплекса, значение выпускаемой продукции и доля занимаемого рынка в соответствующей продукции.

Из всего видового многообразия организаций можно выделить **формальные и неформальные**. Главным признаком **формальных организаций** является узаконенная система норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации. **Формальная организация** обеспечивает прохождение деловой информации, необходимой для функционального взаимодействия ее членов. Она включает в себя различные регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность данной социальной общности. Формальная организация рациональна — в ее основе лежит принцип целесообразности, сознательного движения к цели. Она принципиально безлична, так как рассчитана на абстрактных индивидов, между которыми не должно быть отношений, выходящих за рамки служебных.

Формальная организация, *характеризуется*:

- строго предписанными и документально зафиксированными целями, правилами и ролевыми функциями;
- рациональностью и безличностью отношений между ее членами;
- наличием органа власти и аппарата управления.

**Неформальные организации** существуют одновременно с формальными. Для них характерна система не предписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями. Их появление связано со своеобразием действия «человеческого фактора» в организации, что еще раз подчеркивает роль личности в организационном процессе. При выполнении производственных функций люди вступают в многочисленные контакты, способствующие установлению спонтанных личных связей, отчасти носящих эмоциональную окраску. Иначе говоря, существует разделение между профессиональной функцией, выполняемой человеком, и самой личностью. Неформальная организация как спонтанная общность людей предполагает личностные служебные отношения, решение производственных задач способами, отличными от формальных предписаний. Образование неформальных групп есть форма *дезорганизации*, способствующая поддержанию социальной целостности, снятию социальной напряженности в коллективе. Неформальная

организация выступает своеобразным буфером между индивидом и жесткой формальной организацией. Не исключена, однако, и отрицательная роль неформальных организаций: иногда частный интерес определенной группы может превалировать над общей целью организации.

Неформальная организация характеризуется:

- спонтанно сложившейся системой социальных связей и отношений, норм, действий, являющихся результатом межличностного и внутригруппового общения;
- отсутствием четко выраженных и документально зафиксированных правил и предписаний.

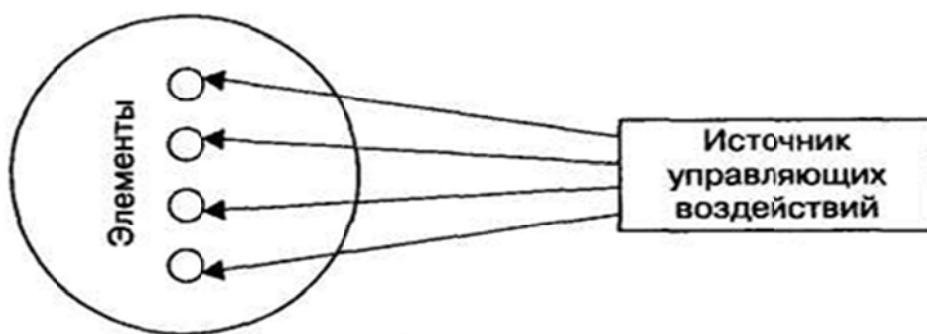
#### 4.3 Механизмы регулирования (регуляторы) в социальных системах

Целостность социальной системы обеспечивается механизмами ее регулирования. В социальных системах действуют **три основных типа регуляторов**:

- целевое управленческое воздействие;
- саморегуляция (самоуправление);
- организационный порядок.

Рассмотрим суть **целевого управленческого воздействия**. Механизм последнего включает в себя *целеполагание и целеосуществление*. Как правило, это воздействие осуществляется вне организации. При этом можно выделить два вида целевого управления: **внешнее управление и самоуправление**. **Внешнее управление**, в свою очередь, может быть разделено на *управление, направленное непосредственно на элементы объекта управления, и управление, направленное на систему в целом*.

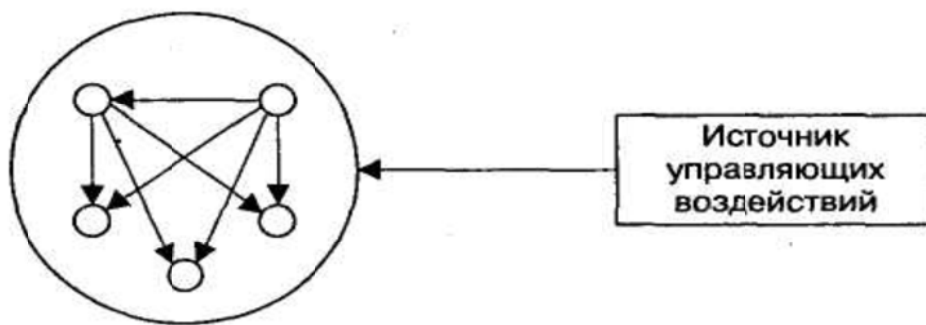
*Управление, направленное на отдельные элементы организации*, предполагает, что собственные возможности субъектов организации используются только в пределах заданных извне установок, следовательно, их потенциал используется не в полной мере (рис. 4.1).



Организация

Рисунок 4.1 – Управление, направленное на отдельные элементы организации

В случае управления, направленного на организацию в целом, управляющее воздействие не блокирует потенциал организации (рис. 4.2).



Организация

Рисунок 4.2 – Управление, направленное на организацию в целом

**К преимуществам внешнего управления можно отнести:**

- обозримость максимального числа объектов управления;
- возможность единого скоординированного воздействия на отдельные элементы управления, исходя из интересов целого.

**Недостатками этого управления являются:**

- ограниченность интеллектуального потенциала единого управленческого звена;
- его оторванность от задач и проблем низовых звеньев;
- отсутствие личной заинтересованности всех элементов организационной структуры в результатах функционирования.

**Самоуправление** относится к **целевому управлению**. Его можно рассматривать с кибернетических или социологических позиций. С точки зрения кибернетики система считается самоуправляемой, если обладает автономией по отношению к внешней среде и ее поведение не полностью детерминировано извне. С социологической точки зрения правление выступает как участие всех членов организации в выборе общих решений.

Организационный порядок - совокупность социальных связей, правил и норм, позволяющих исполнителям действовать автоматически, не обращаясь за указаниями к руководителю

## Тема 5 Организационный процесс

### 5.1 Организационные парадигмы

**Организационная деятельность** - создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем. Организационная деятельность аналогична общей функции управления “организация”. Данная функция может выполняться объектами и субъектами организационной деятельности.

В теории управления объекты и субъекты управления определяются по их отношениям к управленческим воздействиям. **Субъект** - это источник управленческого воздействия, а **объект** - приемник и исполнитель всего или части управленческого воздействия, представленного в виде набора функций или задач. Аналогично и в теории организации. Субъект организаторской деятельности является источником воздействия на подчиненных по функциям организаторской деятельности. Как известно, функция “организация” относится к общим функциям управления. Она входит в состав всех конкретных функций управления. Кроме того, при большой трудоемкости эта функция может быть разделена на ряд подфункций (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Функция «организация»

Субъект организационной деятельности выполняет в рамках требуемых функций процедуры: “принимает решение”, “утверждает”, “организует выполнение”. Объект организаторской деятельности в рамках порученных функций выполняет процедуры “подготовка решения” и “согласование решения” или все операции, относящиеся к этим процедурам. К операциям процедур относятся: получить задание или его сформулировать, провести информационную работу, провести совещание, сдать выполненную работу заказчику или использовать ее в своей организации и т.д.

Таким образом, субъекты организаторской деятельности выполняют действия из набора функций, подфункций, процедур и операций. Например, “принятие решения об активизации организаторской деятельности работников ДЭЗов по созданию кондоминиумов”. **Принятие решения** - это процедура, активизация организационной деятельности - это подфункция, создание - это

общая функция “организация”, кондоминиумы - это продукция по конкретной функции “управление производством” (рис.5.2.).



Рисунок 5.2 – Схема взаимозависимости функций

Понятия “субъект” и “объект” организаторской деятельности являются относительными, а не абсолютными. Так, начальник цеха завода является субъектом по отношению к рабочему, выполняющему его поручение, в то же самое время он объект по отношению к генеральному директору завода. Субъект организаторской деятельности может быть одновременно и своим объектом, т. е. он может выполнять работу, данную самому себе. Даже рядовые работники могут быть коллективным субъектом организаторской деятельности в форме собрания акционеров, депутатов Верховной Рады и т.д. Таким образом, взаимоотношения субъектов и объектов организаторской деятельности можно представить в виде круга (рис.5.3.).



Рисунок 5.3 – Взаимоотношения субъектов и объектов организаторской деятельности

Субъектами организаторской деятельности на уровне страны в Украине являются: Президент, депутаты Верховной Рады, министры и т.д.

Осознание каждым человеком своих прав и обязанностей как субъекта и объекта отношений гармонизирует его деятельность.

Субъектами организаторской деятельности в компании могут быть отдельные лица (главный механик, начальник цеха и др.), коллективный орган компании (отдел по совершенствованию управления, отдел кадров и др.), внешний орган (пожарная служба города, МЧС и др.).

**Объект управления** – это управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта. Другими словами, это приемник и исполнитель управляющего воздействия, представленного в виде набора функций или задач. В роли объекта может выступать как человек, так и машина. Состояние объекта управления зависит от управляющих воздействий со стороны субъекта управления.

### **Типы организационных структур управления**

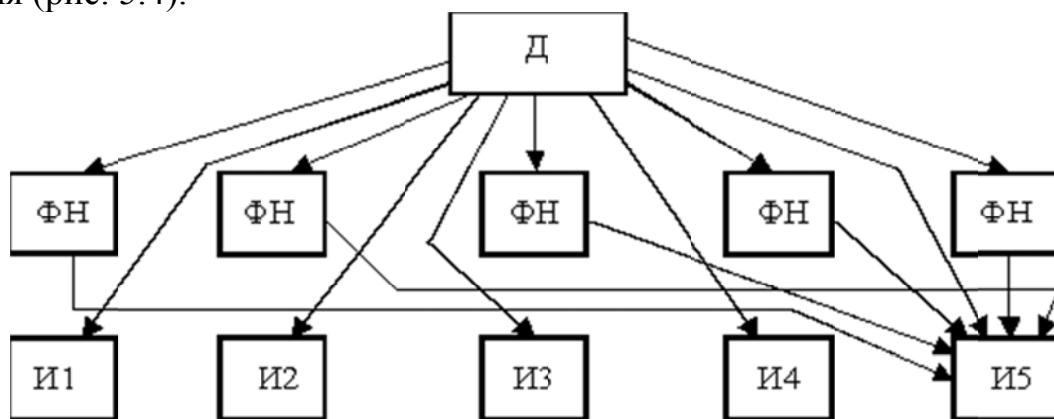
Всем нам довольно часто приходится встречать упоминания о тех или иных известных типах или видах организационных структур.

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В **линейной структуре управления** каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

**Функциональная организационная структура** реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис. 5.4).



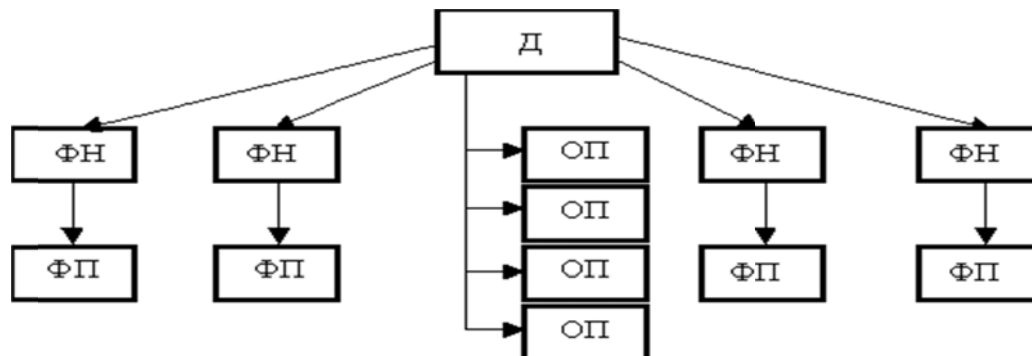
Д – директор; ФН – функциональные начальники; И – исполнители

Рисунок 5.4 - Функциональная структура управления

На рисунке 5.4 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

**Линейно-функциональная структура** - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 5.5).



*Д - директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.*

Рисунок 5.5 – Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 16 функциональные начальники составляют штаб директора).

**Дивизиональная (филиальная структура)** изображена на рисунке 5.6. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

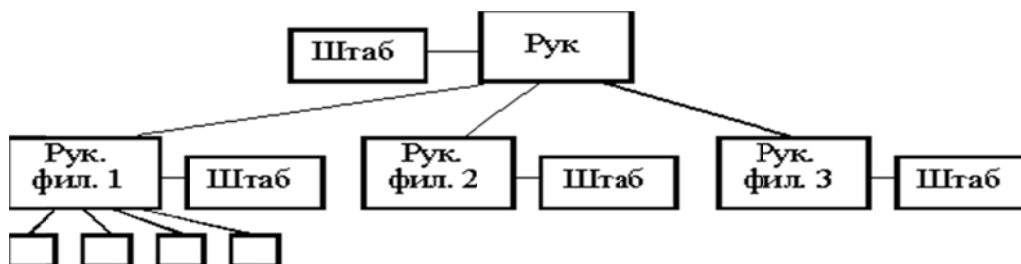


Рисунок 5.6 - Дивизиональная структура управления

**Матричная структура** (рис. 5.7, 5.8) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один – линейный, другой – руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



Рисунок 5.7 – Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

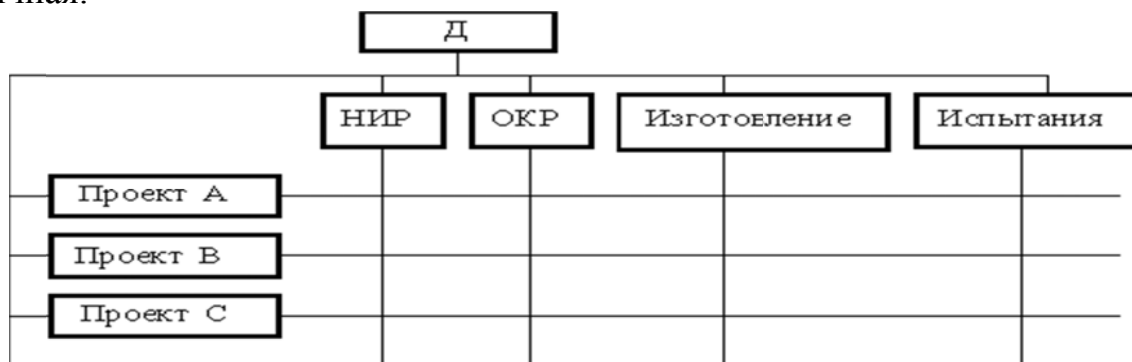


Рисунок 5.8 – Матричная структура управления по проектам

При кажущемся обилии и разнообразии вариантов структур, суровая действительность говорит нам о том, что редкая организационная структура предприятия может быть отнесена к одному из "чистых" типов организационных структур. Функциональные службы и "штабные" подразделения усиливаются проектными командами, непрофильные виды деятельности выводятся на аутсорсинг, а отделы организационного развития не успевают фиксировать.

Зачастую призыв к определению вида имеющейся предприятия можно услышать только из уст консультантов по управлению, испытывающих затруднения при выборе подходящей методики оценки и анализа организационных структур.

Описываемые типовые варианты структуры используются только как вспомогательное средство для определения главного:

- какие компоненты могут быть положены в основу организационной структуры современного предприятия,
- как они влияют на его деятельность и
- как их следует сочетать для достижения желаемых результатов.



Все многообразие подходов к организационной деятельности можно представить в виде двух *альтернативных парадигм* (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – **Альтернативные парадигмы организационного процесса**

1 парадигма	2 парадигма
Исходным состоянием любой системы является беспорядок, хаос.	Нет ничего более неестественного, чем хаос. Реальные системы обладают имманентной организацией. Хаос — тоже порядок, но более сложный, менее доступный пониманию.
Организация предполагает создание порядка из хаоса.	Организация предполагает создание условий для развития системы.
Созданный порядок необходимо поддерживать, затрачивая ресурсы, иначе снова наступит хаос.	Необходимо ориентироваться на саморегуляцию и на саморазвитие систем.

Приведенные парадигмы отражают два принципиально различных подхода к организационной деятельности. *Первый* можно условно назвать подходом принуждения, когда для создания и поддержания организационного процесса необходимо прикладывать усилия. Как только эти усилия прекращаются, система возвращается к исходному состоянию. Можно конструировать сколь угодно много искусственных организационных схем, но они будут непрочными и неэффективными. *Второй* подход ориентирован на естественные процессы организации, развивающейся достаточно долго, чтобы дать место и волеизъявлению человека. Цели человека, выпадающие из диапазона естественного развития (например, создание колхозов), обречены на провал, какие бы ресурсы ни привлекались для их достижения. Вместе с этим здесь нет фатализма — человек с его целеполагающей и волевой деятельностью не исключается из процесса развития, надо лишь выполнить условие: пространство целей человека должно совпадать с диапазоном направлений естественного (возможного в принципе) развития.

## 5.2 Принципы управления

Организация как процесс организовывания — одна из основных функций управления. Под *функцией управления* понимают совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания. Поскольку организация (как процесс) служит функцией управления, любое управление представляет собой организационную деятельность, хотя и не сводится к ней.

Управление — особым образом ориентированное воздействие на систему, обеспечивающее придание ей требуемых свойств или состояний. Одним из атрибутов состояния служит структура. Организовать — значит прежде всего создать (или изменить) структуру.

При различиях в подходах к построению систем управления существуют общие закономерности, разработанные в кибернетике. Ответ на поставленный здесь вопрос выглядит так:

**система управления = управляющая система (субъект управления) +  
управляемая система (объект управления)**

Базовым классификационным признаком построения систем управления, определяющим облик системы и ее потенциальные возможности, является способ организации **контура** управления. В соответствии с последним выделяют несколько **принципов** управления.

**Принцип разомкнутого управления.** В основе его лежит идея автономного воздействия на систему вне зависимости от условий ее работы. Очевидно, что область практического применения этого принципа предполагает априорную достоверность знания состояния среды и системы на всем интервале ее функционирования. Тогда можно предопределить реакцию системы на рассчитанное воздействие, которое заранее программируется в виде функции независимого переменного времени (рис. 5.9).



Рисунок 5.9 – Принцип разомкнутого управления

Таким образом, если данное воздействие отлично от предполагаемого, немедленно последуют отклонения в характере изменения выходных координат, т. е. система окажется открытой возмущениям. Поэтому данный принцип используется при уверенности в достоверности сведений об условиях работы системы. Например, для организационных систем подобная уверенность допустима при высокой исполнительской дисциплине, когда отданное распоряжение не нуждается в последующем контроле. Иногда такое управление называют директивным. Несомненным достоинством схемы служит простота организации управления.

**Принцип разомкнутого управления с компенсацией возмущений.** Содержание подхода состоит в стремлении ликвидировать ограниченность первой схемы: нерегулируемое воздействие возмущений на функционирование системы. Возможность компенсации возмущений, а значит, ликвидация недостоверности априорной информации, базируется на доступности возмущений измерениям (рис. 5.10).



Рисунок 5.10 – Принцип компенсационного управления

Измерение возмущений позволяет определять компенсирующее управление, отражающее последствия возмущений. Обычно наряду с корректирующим управлением система подвергается программному воздействию. Однако на практике далеко не всегда удастся зафиксировать информацию о внешних возмущениях, не говоря о контроле отклонений параметров системы или неожиданных структурных изменениях. При наличии информации о возмущениях принцип их компенсации путем введения компенсирующего управления представляет практический интерес.

**Принцип замкнутого управления.** Рассмотренные принципы относятся к классу разомкнутых контуров управления: величина управления не зависит от поведения объекта, а представляет собой функцию времени или возмущения. Класс замкнутых контуров управления образуют системы с отрицательной обратной связью, воплощающие базовый принцип кибернетики. В таких системах заранее программируется не входное воздействие, а требуемое состояние системы, т. е. *следствие* воздействий на объект, в т. ч. управления. Следовательно, возможна ситуация, когда возмущение позитивно воздействует на динамику системы, если приближает ее состояние к желаемому. Для реализации принципа априорно находится программный закон изменения состояния системы во времени [ $c_{np}(t)$ ], а задача системы формулируется как обеспечение приближения действительного состояния к желаемому (рис. 5.11).



Рисунок 5.11 – Принцип замкнутого управления

Решение этой задачи достигается определением разности между желаемым и действительным состояниями:  $\Delta c(t) = c_{np}(t) - c(t)$ . Данная разность используется для управления, призванного свести к минимуму обнаруженное рассогласование. Тем самым обеспечивается приближение регулируемой координаты к программной функции вне зависимости от причин, вызвавших появление разности, будь то возмущения различного происхождения или ошибки регулирования. Качество управления сказывается на характере переходного процесса и установившейся ошибке — несовпадении программного и действительного конечного состояния.

В зависимости от входного сигнала в теории управления различают:

- системы программного регулирования (рассматриваемый случай);
- системы стабилизации, когда  $c_{np}(t) = 0$ ;

- системы слежения, когда входной сигнал априорно неизвестен.

Эта детализация никак не сказывается на реализации принципа замкнутого управления, но вносит специфику в технику построения системы.

Широкое распространение этого принципа в естественных и искусственных системах объясняется продуктивностью взаимодействия элементов системы управления: задача управления эффективно решается на концептуальном уровне благодаря отрицательной обратной связи.

При постановке и решении задачи **оптимального** управления следует учитывать следующее принципиальное обстоятельство. Строго говоря, только тогда можно выбрать оптимальное поведение системы, когда достоверно известны поведение изучаемого объекта на всем интервале управления и условия, в которых происходит движение. Оптимальные решения могут быть получены и при выполнении других, дополнительных допущений, но дело как раз в том, что каждый случай следует оговаривать особо, и решение будет справедливо «с точностью до условий».

Подобная неопределенность привела к появлению целого направления в теории управления, базирующегося на учете стохастических условий существования системы. Самые конструктивные результаты были получены при разработке принципов **адаптивных** и **самонастраивающихся** систем.

**Адаптивные системы** позволяют справляться с неопределенностью путем получения и использования дополнительной информации о состоянии объекта и его взаимодействии со средой в процессе управления с последующей перестройкой структуры системы и изменением ее параметров при отклонении условий работы от априорно известных (рис. 5.12). При этом, как правило, цель трансформаций состоит в приближении характеристик системы к априорным, использовавшимся при синтезе управления. Таким образом, адаптация ориентирована на **сохранение гомеостаза** системы в условиях возмущений.



Рисунок 5.12 – Адаптивная система

Одна из сложнейших конструктивных составляющих этой задачи — получение сведений о состоянии среды, без чего затруднительно проводить адаптацию.

От адаптивных систем отличают класс самонастраивающихся систем. Последние в процессе адаптации настраиваются. Однако на принятом уровне

общности структура самонастраивающейся системы аналогична структуре адаптивной системы (см. рис. 5.4).

Относительно процессов адаптации и самонастройки систем можно отметить, что их возможность в конкретных случаях в основном определяется назначением системы и ее техническим воплощением. Подобная теория систем изобилует иллюстрациями, но, как представляется, не содержит обобщающих достижений.

Другой путь преодоления недостаточности априорных данных о процессе управления заключается в совмещении процесса управления с процедурой синтеза. Традиционно алгоритм управления есть результат синтеза, базирующийся на допущении детерминированного описания модели движения. Но очевидно, что отклонения в движении принятой модели сказываются на точности достижения цели и на качестве процессов, т. е. приводят к отклонению от экстремума критерия. Отсюда следует, что строить управление нужно как терминальное, рассчитывая траекторию в реальном времени и обновляя сведения о модели объекта и условиях движения. Конечно, и в данном случае необходимо экстраполировать условия движения на весь оставшийся интервал управления, но по мере приближения к цели точность экстраполяции возрастает, а значит, повышается качество управления.

Наконец, следует остановиться еще на одном принципе управления, лежащем в основе развитой теории исследования операций.

**Принцип однократного управления.** Широкий круг практически значимых задач состоит из необходимости осуществить однократный акт управления, а именно — принять некоторое *решение*, последствия которого сказываются длительное время. Разумеется, и традиционное управление можно интерпретировать как последовательность разовых решений. Здесь мы вновь сталкиваемся с проблемой дискретности и непрерывности, граница между которыми так же размыта, как и между статическими и динамическими системами. Однако различие все-таки существует: в классической теории управления исходят из того, что воздействие на систему есть процесс, функция времени или параметров состояния, а не однократная процедура.

Другой отличительной особенностью исследования операций является то, что эта наука оперирует с управлениями-константами, параметрами системы. Тогда, если в динамических задачах в качестве критерия используется математическая конструкция — функционал, оценивающий движение системы, то в исследовании операций критерий имеет вид функции, заданной на множество исследуемых параметров системы.

Область практических задач, охватываемая исследованием операций, весьма обширна и включает мероприятия по распределению ресурсов, выбору маршрутов, составлению планов, управлению запасами, очередями в задачах массового обслуживания и др. При решении соответствующих задач привлекается изложенная выше методология их описания с учетом категорий модели, состояния, цели, критерия, управления. Так же формулируется и решается проблема оптимизации, состоящая в нахождении экстремума

критериальной функции в пространстве параметров. Задачи решаются как в детерминированной, так и в стохастической постановке.

Так как процедура оперирования с константами существенно проще, чем действия с функциями, то теория исследования операций оказалась продвинутой дальше, нежели общая теория систем, в частности теория управления динамическими системами. Исследование операций предлагает большой арсенал математических средств, порой весьма утонченных, для решения широкого круга практически значимых задач. Вся совокупность математических методов, обслуживающих исследование операций, получила название математического программирования. Так, в рамках исследования операций развивается *теория принятия решений* — чрезвычайно актуальное направление.

*Теория принятия решений* по сути представляет собой процедуру оптимизации условий детального описания векторного критерия и особенностей установления его экстремального значения. Так, для постановки задачи характерен критерий, состоящий из нескольких составляющих, т. е. многокритериальная задача.

Понятно, что результатом применения к объекту теории исследования операций, в частности теории принятия решений, является оптимальный план действий. Следовательно, на вход некоторого блока, «начиненного» оптимизационным алгоритмом и построенного с применением соответствующего метода математического программирования к модели ситуации, подается информация: начальное состояние, цель, критерий качества, перечень варьируемых параметров, ограничения. (Модель системы используется при построении алгоритма.) Выход блока и есть искомый план. С точки зрения кибернетики такое построение классифицируется как *разомкнутый контур управления*, поскольку выходная информация не влияет на входной сигнал.

Следует указать на опасность, связанную с практическим применением теории решений недостаточно компетентными в теории систем лицами. Так, часто в организационных системах (госучреждениях, фирмах, финансовых организациях) принятие решения абсолютизируют и сводят к оперированию многочисленными показателями и оптимальному осуществлению разового управленческого акта. При этом выпадают из поля зрения *последствия* произведенного действия для системы; забывают, что управляют не критерием, а *системой*, не учитывая многостадийный *замкнутый процесс* — от системы к ее состоянию, далее через показатели к решению и вновь к системе. Конечно, на этом долгом пути делается множество ошибок, объективных и субъективных, которых уже достаточно для серьезного отклонения от плановых результатов. Итак, рассмотренные принципы управления предоставляют исследователю чрезвычайно широкие возможности для построения систем управления. С учетом этих принципов рассмотрим методы управления применительно к менеджменту.

### 5.3 Методы управления

Разделение систем на управляющие и управляемые служит атрибутом **кибернетического** подхода. Он заключается также в обосновании информационной сущности управления, универсальности законов управления в системах различной природы, выявлении и организации механизмов обратной связи в системах управления, оптимизации поведения системы на основе обратных связей и в соответствии с заранее определенными целями.

Если основываться на факторах обратной связи, одном из основных атрибутов кибернетического подхода, все изучаемые в менеджменте методы управления можно разделить на **детерминированный, программно-целевой и ценностно-ориентированный методы**. Использование детерминированного метода (рис. 5.13) применительно к организации предполагает прежде всего постановку цели. На основе этого разрабатывается программа действий, а затем создается механизм реализации намеченной программы с последующей оценкой полученных результатов.

В этой схеме обратная связь обеспечивает строгое соответствие поведения системы разработанной программе. Назначение обратной связи — выявить отклонения объекта управления для приведения его в состояние, предусмотренное планом. При использовании детерминированного метода управления план выступает в качестве меры оценки (критерия) результатов функционирования системы, а обратная связь обеспечивает условия воздействия на исполнительное звено в случае отклонения от программы.



Рисунок 5.13 – Детерминированный метод

Достоинство метода — его простота и эффективность в условиях неизменного состояния внешней среды. Область применения метода в менеджменте: организации бюрократического типа.

К недостаткам метода можно отнести его жесткость, т. е. невозможность перестройки при изменениях внешней среды, способных привести к противоречию между планом и целью функционирования организации.

Более эффективным в условиях непостоянства внешней среды является **программно-целевой метод управления**. Главное отличие **программно-целевого метода от детерминированного** заключается в более развитом механизме обратной связи, обеспечивающем не только корректировку поведения системы, но и корректировку самой программы в интересах достижения цели.

Главным критерием при использовании программно-целевого метода является цель, а не план, как при использовании детерминированного метода.

Рассмотрим структуру программно-целевого метода (рис. 5.14).



Рисунок 5.14 – Программно-целевой метод

Сравнительно развитый механизм обратной связи обеспечивает гибкость управления. Он содержит две петли обратной связи. Первая обеспечивает корректировку поведения системы при ее отклонении от заданного планом состояния и при условии, что план не противоречит цели. Вторая петля предназначена для изменения плана, если в процессе функционирования организации план будет противоречить ее цели. Механизм обратной связи обеспечивает не только фиксацию отклонений и формирование соответствующих управляющих воздействий, но и более сложные действия, связанные с анализом обстоятельств, способствующих возникновению этих отклонений.

Программно-целевой метод управления служит шагом вперед в поисках таких подходов к управлению, когда на первом месте стоит не формальный контроль над выполнением задания, а создание условий для эффективного функционирования организации. Разветвленность и большая глубина обратных связей образуют предпосылки к синергетическим тенденциям в организации, ее ориентацию на саморазвитие. Дальнейшим развитием представлений об управлении является *ценностно-ориентированный метод управления* (рис. 5.15).

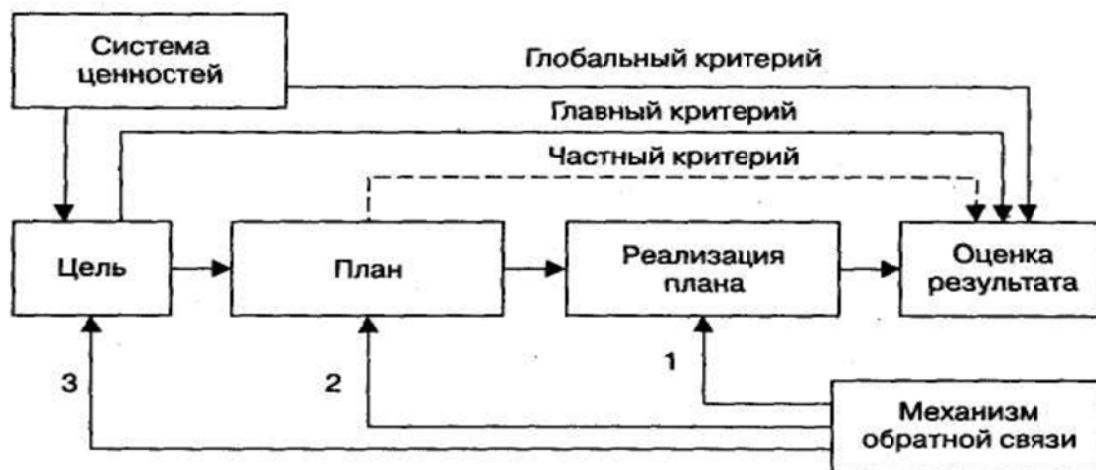


Рисунок 5.15 – Ценностно-ориентированный метод



При использовании этого метода механизм обратной связи содержит три петли, обеспечивающие корректировку поведения системы управления в соответствии с разработанной программой, ее корректировку на основе поставленной цели и изменение.

Таким образом, метод допускает изменения не только плана, но и цели. Хотя цель и является внутренним побуждающим мотивом, все же определяющим фактором целеполагания служит система ценностей. Она представляет собой наиболее устойчивую категорию человеческих отношений, сформировавшуюся на основе долгого опыта практической и интеллектуальной деятельности. Система ценностей одновременно выступает и как основа целеполагания, и как глобальный критерий управления. Ценностно-ориентированный метод управления включает в себя программно-целевой и детерминированный методы; как частный случай — переход от детерминированного к программно-целевому и от программно-целевого к ценностно-ориентированному. Он предполагает не перечеркивание предыдущего метода, а его качественное развитие. Внутренняя логика этого развития обусловлена в данном случае развитием механизма обратных связей и обоснованием возможностей изменения критериев:

**план — цель — система ценностей.**

Таким образом, ценностно-ориентированный метод управления применительно к организациям можно рассматривать как модель обобщенной концепции управления. Система ценностей со временем изменяется, но поиск абсолютного критерия более высокого уровня, чем система ценностей, неизбежно выводит исследователя за пределы науки.

## Тема 6 Самоорганизация

### 6.1 Естественные научные основы синергетики

Синергетика основана на принципиально новом видении мира и непонимании процессов развития по сравнению с тем преобладающим способом видения, который господствовал в классической науке на протяжении предшествующих столетий — науке **И. Ньютона** и **П. Лапласа**: случайность исключалась как нечто внешнее и несущественное; протекающие в мире процессы представлялись обратимыми во времени и предсказуемыми на неограниченно долгий период; эволюция считалась процессом, лишенным отклонений, возвратов, побочных явлений.

В классической науке XIX в. господствовало убеждение, что материи изначально присуща тенденция к разрушению всякой упорядоченности, стремление к исходному равновесию (в энергетическом смысле это и означало хаос). Такой взгляд на вещи сформировался под воздействием представлений равновесной термодинамики, науки, занимающейся процессами взаимопревращения различных видов энергии. Установлено, что взаимное превращение тепла и работы неравнозначно: работа может полностью превратиться в тепло трением или другими способами, а вот тепло полностью превратить в работу принципиально невозможно. Следовательно, во взаимопереходах одних видов энергии в другие существует определенная самой природой направленность. Знаменитое второе начало (закон) термодинамики в формулировке немецкого физика **Р. Клаузиуса** — о том, что теплота не переходит самопроизвольно от холодного тела к более горячему.

В термодинамику было введено понятие энтропии, под которой понимается мера беспорядка системы. Более точная формулировка второго начала термодинамики приняла такой вид: при самопроизвольных процессах в системах, имеющих постоянную энергию, энтропия всегда возрастает. Максимальная энтропия означает полное термодинамическое равновесие, что эквивалентно хаосу (чем больше степень энтропии в системе, тем меньше степень порядка).

Постулат о способности материи к саморазвитию был введен в философию в античные времена, тогда как его необходимость в фундаментальных естественных науках стала осознаваться лишь в последнее время. Таким образом сформировались предпосылки для возникновения теории самоорганизации.

Понятие самоорганизации находится в центре современных представлений об эволюционных процессах. **И. Пригожин** одним из первых установил, что системы, предоставленные сами себе, могут уменьшать энтропию вопреки всем ранее известным представлениям. **Ю. Антонов** писал, что в природе есть закон, отражающий антиэнтропийное движение и, вероятно, возможен еще один закон перехода вещества в организацию.

Термин «самоорганизация» стал применяться для обозначения естественных антиэнтропийных процессов упорядочения, имеющих иную

природу, чем процесс равновесной организации (например, кристаллизации), хотя долгое время считалось, что нарушения второго закона термодинамики возможны лишь при сознательном вмешательстве человека.

Приставка «само-» подчеркивает, как имманентные причины явления; так и существование различий в природе неравновесного и равновесного упорядочения, связанных с активной или пассивной их ролью в становлении соответствующего порядка (самоорганизация — активное упорядочивание).

Различать самоорганизацию и организацию при анализе сложных явлений можно только на основе различия их сущности. *Самоорганизация предполагает естественное изменение состояния.*

В идеях **И. Пригожина**, развитых **Г. Хакеном** в синергетику, рассматривается так называемая **когерентная самоорганизация**. Ее механизм связан с кооперативным взаимодействием множества однородных компонентов, приводящим к синхронизации внутренних процессов и их когерентному поведению. Такой механизм Г. Хакен назвал синергетическим (от греческого *synergia* — совместное кооперативное действие). Термин «синергетика» введен Г. Хакеном для обозначения междисциплинарного направления, предоставляющего благодаря результатам исследований в области теории лазеров и неравновесных фазовых переходов идейную основу для плодотворного сотрудничества исследователей в различных областях. Синергетика, по Г. Хакену, занимается изучением систем, состоящих из большого числа частей и сложным образом взаимодействующих между собой. У Г. Хакена в этом отношении были предшественники: Ч. Шеррингтон, И. Забуский и др. Но они говорили лишь о частных примерах синергетических процессов.

Некоторые авторитетные авторы высказываются о синергетике как новой научной парадигме. Под **парадигмой** в философии науки понимают определенную совокупность общепринятых в научном сообществе идей и методов (образцов) научного исследования. Синергетику как новую парадигму можно кратко охарактеризовать тремя ключевыми идеями: **нелинейность, самоорганизация, открытые системы.**

В отношении самоорганизации Г. Хакен писал: «Полезно иметь какое-нибудь подходящее определение самоорганизации. Мы называем **систему самоорганизующейся**, если она без специфического воздействия извне обретает какую-то пространственную, временную и функциональную структуру. **Под специфическим воздействием** мы понимаем такое, которое навязывает системе структуру или функционирование. В случае же самоорганизации система испытывает неспецифическое воздействие. Например, жидкость, подогреваемая снизу, совершенно равномерно обретает в результате самоорганизации макроструктуру, образуя шестиугольные ячейки».

В настоящее время общепризнанным можно считать представление о самоорганизации как о спонтанном переходе открытой неравновесной системы от менее сложных и упорядоченных форм организации к более сложным.

С точки зрения теории динамического хаоса феномен самоорганизации

можно рассматривать в виде рождения структуры из хаоса структур. Система, в которой стохастичность траекторий есть следствие внутренних взаимодействий, а не случайных внешних воздействий, называется **динамическим хаосом** — движение частиц рассматривается как случайное.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что **синергетика** (от греческого *synergetikos* — совместный, согласованно действующий) – научное направление, изучающее процессы образования и коллективных взаимодействий объектов (элементов, подсистем):

- происходящие в открытых системах при неравновесных условиях;
- сопровождающиеся интенсивным обменом веществом и энергией подсистем с системой и системы с окружающей средой;
- характеризующиеся самопроизвольностью (отсутствием жесткой детерминации извне) поведения объектов (подсистем), сочетающейся с их взаимодействием;
- имеющие результатом упорядочение, самоорганизацию, уменьшение энтропии, а также эволюцию систем.

## 6.2 Синергетическая концепция самоорганизации

Обобщение результатов, полученных специалистами в связи с исследованиями по синергетике, позволяет определить синергетическую концепцию самоорганизации в виде следующих положений.

1. Объектами исследования являются открытые системы в неравновесном состоянии, характеризующиеся интенсивным обменом веществом и энергией между подсистемами, а также между системой и ее окружением.

2. Различаются процессы организации и самоорганизации. Их общий признак – возрастание порядка, обусловленное протеканием процессов, противоположных установлению термодинамического равновесия, независимо от влияния взаимодействующих элементов внешней среды. Организация в отличие от самоорганизации может характеризоваться, например, образованием однородных стабильных статических структур.

3. Результатом самоорганизации становятся возникновение, взаимодействие, а также взаимодействие (например, кооперация) более сложных в информационном смысле объектов, чем элементы внешней среды, из которых они возникают. Система и ее составляющие являются **динамическими образованиями**.

4. Направленность процессов самоорганизации обусловлена внутренними свойствами подсистем в их индивидуальном и коллективном проявлении, а также воздействиями со стороны среды, в которую «погружена» система.

5. Поведение подсистем и системы в целом существенным образом характеризуется спонтанностью — акты поведения не являются строго детерминированными.

6. Процессы самоорганизации происходят в среде наряду с другими процессами, в частности, имеющими противоположную направленность и способными в отдельные фазы существования системы как преобладать над

процессами самоорганизации, так и уступать им. При этом система в целом может характеризоваться устойчивой тенденцией, колебаниями к эволюции либо к деградации и распаду.

Синергетика основана на идеях **целостности** мира и научного знания о нем, общности закономерностей развития объектов всех уровней материальной и духовной организации, **нелинейности** (многовариантности и необратимости), глубинной **взаимосвязи** хаоса и порядка (случайности и необходимости). Синергетика дает нам новый образ мира, который сложно организован и открыт, т. е. является не ставшим, а становящимся, не просто существующим, а непрерывно возникающим, эволюционирующим по нелинейным законам. Последнее означает, что этот мир полон неожиданных поворотов, связанных с выбором путей дальнейшего развития.

**Синергетика** — это интенсивно развиваемое направление, а не сложившаяся наука. Синергетика имеет собственный язык. Это язык таких понятий, как «**аттракторы**» и «**бифуркации**», «**фракталы**» и «**детерминированный хаос**». Понятие **аттрактора** близко понятию цели. Последнее можно раскрыть в широком смысле как **направленность поведения нелинейной системы**, «**конечное состояние**» (конечное относительно, завершающее некоторый этап эволюции) системы. **Под аттрактором** в синергетике понимают относительно устойчивое состояние системы, которое как бы притягивает (от латинского *attrahere* — притягивать) к себе множество «траекторий» системы, определяемых разными начальными условиями. Если система попадает в конус аттрактора, она неизбежно эволюционирует к этому относительно устойчивому состоянию (структуре).

На уровне математического описания **бифуркация означает ветвление решений нелинейного дифференциального уравнения**. **Физический смысл бифуркации**: точка бифуркации — точка ветвления путей эволюции системы. Иными словами, нелинейная система «таит в себе» бифуркации.

**Фракталами** называются объекты, обладающие свойством самоподобия. Это означает, что малый фрагмент структуры такого объекта подобен другому, более крупному фрагменту или даже структуре в целом. Свойство фрактальности имеет аналоги в глубинах философской мысли, а именно в философских представлениях о **монадности** элементов мира. Каждая **монада**, по Лейбницу, отражает, как в зеркале, свойства мира в целом. Этот же образ присутствует в восточном принципе мироощущения — «все в одном и одно во всем». Типичные фрактальные объекты — облака или береговая линия моря (реки); их рисунок сходен и повторяется в различных масштабах.

Синергетика рассматривает случайность, играющую особую роль в процессах самоорганизации, как элемент мира. **Случайности на языке синергетики** называются **флуктуациями**. Случайность — творческое, конструктивное начало; она способна играть роль механизма, выводящего систему на **аттрактор**, на одну из собственных структур среды, на внутреннюю тенденцию ее организации. Нелинейная среда начинает сама себя выстраивать, организовывать, но необходим хаос для инициирования,

начального спускового механизма этого процесса.

Знание принципов самоорганизации сложных систем дает новые надежды, раскрывая новые направления поиска способов управления сложными системами. Сложная нелинейная система способна сама себя строить, структурировать, нужно только правильно инициировать желательные тенденции ее саморазвития.

Анализируя различные исторические модели социального управления, **И. Пригожин** пришел к выводу, что сложная система, поведение элементов которой однозначно и однонаправленно, а также лишено дополнительных степеней свободы, не будет эволюционировать и в конечном счете разрушится. Только хаотичность, подвижность индивидуального поведения и возможность корреляции приводят на уровне системы к направленному прогрессивному движению.

Для **И. Урманова** очевиден тот факт, что современные крупные хозяйственно-технологические комплексы представляют собой так называемые **сложные эмерджентные** системы. В условиях олигополистической конкурентной среды многие из них работают в так называемых точках **бифуркации** (особых критических точках), близ которых поведение системы становится неустойчивым.

Моделирование глобальной деятельности крупных компаний (включая работу на внешних рынках) характеризуют **следующие базовые условия расчетов: нелинейность изменения экономических систем, многофакторность, разнородность, многосистемность**. Поэтому концепция синергизма как возникновения и развития положительной обратной связи и последующего за этим процессом «разгона систем» должна стать новой парадигмой управления современной промышленностью. Именно синергетические эффекты, характеризующиеся как результаты кооперативного действия в системах, приводящие к изменению качества, являются адекватным инструментом оценки инноваций в сложных моделях.

Классическое определение синергетических связей: это связи, которые при кооперированных (совместных) действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же, но независимо действующих элементов.

Синергетическая теория аттракторов имеет все основания стать одной из базисных теорий управления. Она расширяет представления о возможности предвидеть ход событий и воздействовать на ситуацию.

Концепция создания структур-аттракторов («фрактальных фабрик») была предложена Х.-Ю.Варнеке применительно к предпринимательской сфере. Сущность «фрактальной фабрики» определяется не ее внешними признаками, а внутренними ценностями, организационной культурой. **Фрактал** — самостоятельно действующая структурная единица предприятия. У каждого фрактала своя задача, точнее, в процессе функционирования фракталы ставят и формулируют эти задачи. Фракталы могут преобразовываться, возникать вновь и распадаться. Фракталы — самоорганизованные структурные единицы. Они

группируются без внешнего давления, чтобы служить целому. Самоорганизация способствует тому, что хорошие идеи реализуются вне зависимости от того, откуда они появились.

«Фрактальной фабрике» присущи также централизованные функции; здесь концентрируется специальная информация, которая во фракталах не может храниться постоянно. Но все вспомогательные средства, касающиеся организации, поступают в распоряжение всех фракталов. Прежде всего это относится к возможности располагать информацией, которая больше не монополизирована.

Одним из самых важных требований, предъявляемых к «фрактальной фабрике», является способность всех ее подразделений и всех сотрудников к предпринимательскому мышлению и деятельности. Каждый фрактал должен быть фрактальной фабрикой меньшего размера. В дальнейшем фрактал не обязательно остается на фабрике, он может стать полностью самостоятельным. Так возникают тесно связанные друг с другом предприятия.

За счет высокого уровня собственной динамики и максимальной способности реагировать на быстро меняющиеся условия среды на «фрактальной фабрике» осуществляется тесное взаимодействие самоуправляемых и самоорганизующихся фракталов.

Конечные результаты функционирования фрактала постоянно измеряются и оцениваются. Чтобы они успешно действовали в нелинейной среде, необходимо правильно оценивать позицию каждого, а также позиции и направление движения других участников.

Целевая система, складывающаяся из целей фракталов, должна быть направлена на достижение общих целей предприятия. Цели генерируются и корректируются в итерационном процессе согласования между фракталами-участниками так, чтобы цели различных фракталов противоречили друг другу. Однородность целей — ключ к максимальному использованию человеческих ресурсов на «фрактальной фабрике».

Выше отмечалось, что случайность — творческое, конструктивное начало, способное сыграть роль того механизма, той силы, который выводит систему на аттрактор, на ее внутреннюю тенденцию к организации. Любая идея нововведения, возникшая у сотрудника организации, по сути, представляет собой *флуктуацию*. Как показывают результаты исследований, идея нововведения возникает у сотрудников фирмы в результате творческого процесса, практически не связанного с состоянием спроса и рыночными изменениями. На более поздних этапах исследования новая идея проходит отбор с точки зрения возможности коммерческого использования. Естественно, успешно реализуются только те нововведения, для которых находятся соответствующие рынки и области применения. Именно таким образом на пересечении двух видов случайных флуктуаций — внутренней инновационной и внешней макроэкономической рыночной изменчивости — формируются стратегия компании, ее система и структура управления.

Таким образом, если каждая конкретная идея нововведения возникает

случайно, вся их совокупность позволяет поддерживать существование макроэкономической системы и обеспечивает закономерное направление эволюции. Говорить о какой-либо организации можно, если есть значимые идеи, некая совокупность смыслов, способных объективно служить организующим началом. При этом существует риск эксплуатации этого организующего начала, когда организация перестает быть способом реализации идей, которые стали ее началом, т.е. создание какой-либо организации представляет собой внешнюю цель саму по себе.

Организация может рассматриваться как объект, или самостоятельная цель; она может рассматриваться и как качество, или средство внутренней, качественной реорганизации.

Понятие организации в первом смысле слова подразумевает существование у нее **двух целей: внешней, провозглашаемой цели**, которая видится как средство достижения скрытой, внутренней цели. **Обе эти цели**, утверждаемые организацией как неразделимые, одна к другой не имеют отношения. **Во втором смысле** слова эти цели слиты, их взаимосвязь растет: понятие организации представляет собой в этом случае некий внутренний процесс реорганизации, когда внешнее преобразование - лишь следствие, своего рода побочный эффект накопления внутреннего потенциала, не связанный с какой-либо целью.

**В первом случае** необходимы усилия для оформления и поддержания организации, в другом случае этот процесс происходит автоматически. Поэтому в первом случае понятие организации подразумевает наличие неких внешних форм, определенной структуры, атрибутов как свидетельств перемен, доказательств ее жизненной состоятельности, влияния и фактического существования. При этом организация, обладая организационным началом, использует собственное знание реальности и принимает решения, освобождая человека от этого.

**Во втором случае** изменения в организации происходят сами по себе без внешнего подтверждения. Организация здесь ориентируется на организующее начало, присущее самому человеку, и активизирует его.

Как в первом, так и во втором случае организация выражает некую форму адаптивного поведения человека. Однако если в первом случае эта форма и есть сама по себе цель, во втором случае организация представляет собой некий не нуждающийся в конкретной форме процесс и имеет характер самоорганизации, т.е. происходит некая внутренняя реорганизация, а сама организация представляет собой лишь внешний ориентир - фактор, требующий активной позиции человека, его соответствующего внутреннего мира.

Влияние организации **первого типа** направлено на человека, он испытывает на себе ее влияние. А в организации **второго типа** человек может действовать самостоятельно.

**В организации второго типа** определяющим фактором целеполагания является система ценностей, одновременно выступающая как основа целеполагания и как глобальный критерий управления.



От управления людьми, машинами, материалами и деньгами **С. Бир** переходит к управлению сложностью. Мерой сложности в этом случае служит разнообразие состояний, а в основе модели жизнеспособной системы лежит закон необходимого разнообразия **У.Эшби**. Согласно этому закону, набор управленческих реакций должен быть не менее богатым, чем набор возможных состояний среды, проблемных ситуаций в окружении, где разворачивается бизнес. Однако невозможно учесть все состояния даже очень небольшой фирмы и ее окружения. Попытки разработать детальный алгоритм, автоматизировать процесс управления организацией сталкиваются с таким объемом вычислений, который превосходит даже гипотетические возможности компьютера.

Акцент следует делать на самоорганизации, на самоизменяющихся структурах, при которых необходимые процессы «организуют себя сами». В организациях можно выделить **два полярных способа построения структур: иерархию и гетерархию**. Исследования искусственных и естественных социальных порядков позволяют сделать вывод, что человек всегда стремится создавать иерархические системы с отношениями строгого подчинения и монопольной властью центра. Замечена тенденция разрушения искусственных систем после ослабления или прекращения влияния централизованной власти. Так, рано или поздно распадаются авторитарные иерархии, командные экономические системы.

В теории и практике менеджмента известны и **децентрализованные структуры управления**. Исследования показывают, что сверхсложные задачи могут решаться лишь в структурах, где нет монопольной авторитарности, где наблюдается полицентрическое распределение полномочий. Текущим режимом самоорганизующейся системы служит **гетерархия**, т.е. способность создавать по мере необходимости временные иерархические структуры. **Иерархия** создается по мере надобности для решения проблем, требующего, например, волевого усилия или определенных профессиональных знаний. Практически возможны различные варианты и комбинации изменения структур в целях выживания организаций. Например, есть научные группы, выполняющие рутинную работу в централизованном режиме и переходящие к свободному коллегиальному сотрудничеству при решении инновационных задач.

В рамках новой концепции управления главная цель - создание жизнестойкой организации, команды людей, связанных идеей, а прибыль и захват рынка в конкурентном окружении вторичны и сами по себе «прилагаются» в ходе эволюции.

Выделяют **три процесса самоорганизации**:

- процессы возникновения качественно нового целостного формирования из некой совокупности объектов определенного уровня;
- процессы, поддерживающие определенный уровень организации при учете внешних и внутренних условий ее функционирования;
- процессы совершенствования организаций, способные накапливать и использовать прошлый опыт.

Основной характеристикой самоорганизации любой системы, ее эволюции является **необратимость**, выражающаяся в определенной направленности ее изменений. Действительно, поскольку организация как совокупность активностей не может быть замкнутой, ее развитие направлено не только внутрь системы, но и за пределы системы, где организация сталкивается с другими совокупностями активностей, преодолевает их сопротивление и движется дальше. Необратимость или неповторимость процесса означает невозможность изменить направленность процессов самообразования в каждый данный момент. По словам Н. Кондратьева, *под эволюционными, или необратимыми, процессами мы понимаем те изменения, которые при отсутствии резких посторонних пертурбационных воздействий протекают в определенном одном и том же направлении.*

Иначе говоря, самоорганизация — процесс развития системы, для которого характерны два принципа:

- принцип *отрицательной обратной* связи, показывающий, как поддерживается спонтанно возникающий порядок;
- принцип *положительной обратной* связи, согласно которому прогрессивные изменения, возникающие в системе, не подавляются, а накапливаются и усиливаются.

Постоянный компромисс между этими принципами реализуется посредством структурных изменений, усиления неравновесности и выходом системы на новый диапазон развития.

Система может функционировать, не только уменьшая нежелательные отклонения, но и увеличивая желательные с помощью положительной обратной связи. Процессы, в которых взаимодействие подсистем запускает положительную обратную связь, стремительно переводят систему в новое состояние, не всегда благоприятное, но нужное по каким-то причинам для системы. Самоусиление системы продолжается до возникновения новых отрицательных связей, стабилизирующих систему, но ведущих к новому уровню беспорядка. Было замечено, что системы, предоставленные сами себе, уменьшают **энтропию** и формируют порядок из хаоса. Сказанное можно проиллюстрировать с помощью рисунка 6.1.

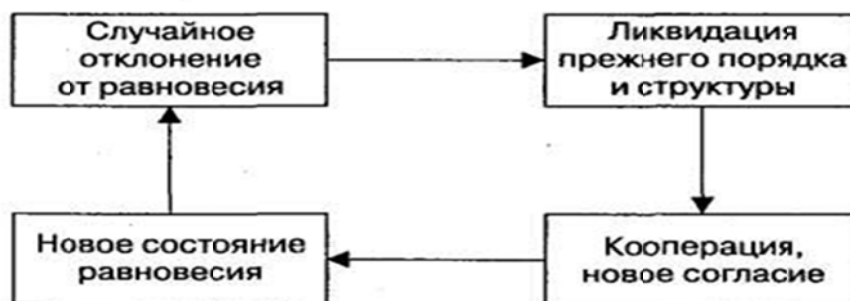


Рисунок 6.1 – Формирование порядка из хаоса

Для самоорганизации системы характерны такие черты, как

**спонтанность и случайность.** Сегодня это утверждение нашло подтверждение в **синергетике**. Характерным условием самоорганизации является свойство автономности, означающее, что система реагирует прежде всего на внутренние связи, т.е. ориентируется на личные цели. Внешняя среда в лучшем случае инициирует определенные изменения. При этом итог смены состояний также определяется именно взаимосвязями во внутренней структуре, а не внешним толчком.

В самоорганизующихся системах упорядоченность и саморазвитие обусловлены образованием кооперативных связей из беспорядка, свойственного неравновесному состоянию. Понятие организации как альтернативы понятию самоорганизации связано с сознательной деятельностью человека. Результатом такого **симбиоза** является процесс **коэволюции** как совместное развитие естественных и производственных технологий в рамках системы взаимодействия (в биологии, например, — взаимное приспособление видов). В процессе **коэволюции** решающую роль играют не борьба за существование, а взаимопомощь, согласованность и сотрудничество. Коэволюционный подход выделяет из всей совокупности изменений те, которые сопряжены, взаимно адаптированы. Взаимосвязанность коэволюционных изменений выполняет **двойную функцию** — **сохранение целостности системы и участие в становлении новой целостности**.

## 6.3 Гибкость организации

### 1. Гибкость процесса

Организационный процесс должен обладать гибкостью, т. е. способностью к оперативным изменениям. В связи с этим речь может идти о гибкости ориентации или о гибкости реализации процессов.

**Гибкость ориентации** предполагает, что процесс допускает:

- смену приоритетов и частных целей при сохранении главных;
- пересмотр поставленных задач;
- корректировку состава и содержания выполняемых функций;
- изменение направленности в случае отклонения от установленных ориентиров.

**Гибкость реализации** предполагает, что процесс способен к изменению:

- форм и способов реализации;
- состава и последовательности стадий;
- таких параметров, как длительность, интервалы между стадиями, скорость, интенсивность и др.

**Гибкость процесса** позволяет обеспечивать:

- возможность действия механизма саморегуляции, самокорректировки процесса, так как при необходимости могут быть оперативно изменены соответствующие его характеристики;
- большую согласованность между собой отдельных стадий процесса, так как может быть своевременно изменена ориентация соответствующих стадий;

- большую надежность осуществления процесса, так как при возникновении сбоев могут быть своевременно внесены соответствующие коррективы.

**Гибкость процесса** обусловлена:

- повышением уровня его управляемости;
- гибкостью системы, обеспечивающей данный процесс;
- информативностью процесса, обеспечивающей полноту и своевременность поступления информации;
- восприимчивостью процесса к воздействиям со стороны субъекта управления;
- оперативностью процесса, обеспечивающей своевременность изменений.
- формированием многовариантных структур реализации процесса;
- интервальностью значений длительности процесса и его отдельных стадий.

Таким образом, гибкость процесса рассматривается здесь как один из важнейших инструментов процессуализации организации.

## **2. Гибкость системы**

Согласно современным представлениям о стабильности, это состояние обеспечивается не столько подавлением отклонений (статическая стабильность), сколько возможностью изменения состояния в определенном диапазоне (динамическая стабильность). Динамическая стабильность организации иногда отождествляется с гибкостью. Принято использовать понятие «гибкость» для описания свойств и поведения систем различной природы. Рассмотрим некоторые примеры. Резиновый предмет, обладающий свойством изменять форму, оставаясь при этом резиновым предметом, мы называем гибким, эластичным. Здесь гибкость - свойство материала, из которого выполнен предмет.

При рассмотрении гибкости с позиций кибернетики становится очевидным, что это понятие близко по смыслу понятию «управляемость». В самом деле, гибкость предполагает наличие в системе разнообразных событий, явлений, действий. И сущность управления состоит именно в том, чтобы выбрать из этого разнообразия какое-либо одно действие (или определенную последовательность действий) в соответствии с некоторой заданной целью и обеспечить условия для реализации сделанного выбора.

Свойство **гибкости организации** обеспечивается многими факторами, например:

- принципами построения организационных структур;
- технологической (производственной) гибкостью, позволяющей оценить технологию производства, а также определить, насколько быстро можно перестроиться на выпуск новой продукции;
- современными средствами коммуникации;
- характером производственных отношений, включая стиль руководства, организационную культуру, психологический климат в коллективе, наличие неформальных групп и т. д.;
- уровнем квалификации работников.

Подавляющее большинство организаций характеризуются определенной гибкостью. Гибкость структуры проявляется в:

- вариабельности связей, соединений и конфигураций;
- заменяемости отдельных структурных блоков, а также их функционировании по дискретной схеме;
- формировании вторичного контура структурных связей: дополняющих, дублирующих, контрольных и корректирующих;
- усилении среднего звена структуры;
- широком развитии сети периферийных связей.

### **3. Производственная гибкость**

Учитывая, что менеджмент зарождался в промышленном производстве, рассмотрим подробнее фактор *производственной гибкости*. Проще говоря формирование представлений о производственной гибкости, можно отметить, что она в той или иной мере проявляется на любом этапе развития производительных сил. Так, гибкой можно назвать систему, состоящую из квалифицированного рабочего и универсального станка. Если при этом есть соответствующий набор оснастки, т.е. инструмента и приспособлений, такая система способна перестраивать на изготовление различных деталей. Производственная система, состоящая из нескольких единиц технологического оборудования, получает дополнительные возможности изменять свое поведение за счет организации транспортных связей и управления всей системой. Таким образом, к управлению воздействием на предмет труда добавляется задачи структурной организации, оптимизационные задачи и др.

От гибкости производственных систем зависят повышение производительности труда, эффективности использования оборудования, а также качества продукции. Оптимальное управление производством с помощью традиционных методов становится практически невозможным, поэтому для современного менеджмента актуален вопрос о комплексной автоматизации таких элементов производственной деятельности, как воздействие на предмет труда, перестройка производственного процесса с целью удовлетворения спроса на новую продукцию и оптимальное управление этими процессами.

Попытки найти универсальный критерий гибкости, представить гибкость в отрыве от целей производственной системы без учета сложного механизма взаимных связей с внешней средой, включая связи с системой потребления, не могут претендовать на конструктивность. Гибкость носит исключительно инструментальный характер. Ее нельзя отождествлять, например, с эффективностью, но она является одним из условий обеспечения эффективности в определенных обстоятельствах, связанных как с внешними по отношению к производственной системе, так и с внутренними факторами.

Внешние факторы выражаются прежде всего, как формирующиеся во внешней среде запросы, которые могут изменяться во времени. Внутренние факторы определяются, в частности, принципами построения технологических машин. Требования, обусловленные этими факторами, заключают в себе противоречие: внешняя среда потенциально ориентирована на изменение выпускаемой продукции, а принципы построения производственных машин

ориентированы на повышение производительности машин при выпуске однотипной продукции.

Рассмотрение производственной гибкости предполагает изучение целостной совокупности факторов, среди которых можно отметить:

- цель производственной системы;
- характер взаимодействия с внешней средой, включая эффективность реакции производственной системы на функциональные запросы внешней среды;
- принципы построения технологических машин;
- характер функционирования человеко-машинных систем производственного типа.

#### **4. Экономические факторы гибкости**

На страте экономических факторов рассматривается эластичность и гибкость производства, определяемая природой хозяйственного механизма. Приведем признаки гибкости, связанные с предпосылками приближения цен к стоимости, сформулированные **В. Немчиновым**:

- совпадение производства и потребления в целом и по отдельным продуктам;
- пропорциональное развитие отдельных производств;
- покрытие друг другом спроса и предложения.

Содержание понятия гибкости на экономической страте определяет возможности вовлечения в производство дополнительных ресурсов, изменения функций производственной системы, а также ее структуры. Вовлечение в производство дополнительных ресурсов, например, оборудования, а также создание новых мощностей не всегда оправданы. Поэтому возрастает экономическое значение использования фиксированных ресурсов производства, обеспечивающих его гибкость по отношению к платежеспособному спросу. Такую ситуацию можно обеспечить определенным «запасом» гибкости, который выражается в функциональных возможностях производственной системы.

#### **5. Функциональные признаки гибкости**

Рассмотрим признаки, относящиеся к функциональной гибкости производственных систем. Прежде всего следует назвать их универсальность, которая обеспечивается соответствующей структурой ГПС и набором технологических операций, заложенными в систему. Кроме того, в многомашинной системе универсальность определяется набором различных последовательностей операций, заложенными в систему.

Существенным признаком функциональной гибкости является адаптивность управления, обеспечивающего выполнение технологической операции по заданной программе в условиях неполной априорной информации об управляемом процессе, а также работу системы в условиях изменения самой программы (при этом стратегия изменения программы заранее неизвестна). Этот признак обеспечивается возможностями управляющих вычислительных машин, средствами автоматики и т. п.

Необходимо выделить и такой важный функциональный признак,

возможность оптимизации производственного процесса, в т.ч. в случае непредвиденных ситуаций. Этот признак обеспечивается математическим моделированием. Поскольку в практике чаще всего встречаются стохастические задачи, одним из основных средств их решения для ГПС могут быть методы теории массового обслуживания. Признаком функциональной гибкости можно назвать и возможность выполнения произвольной операции на нескольких разнесенных территориально единицах оборудования одновременно, что обеспечивается соответствующим набором универсального оборудования.

Наконец, отметим мобильность, или свободу транспортных средств в выборе позиции, что достигается за счет их автономности при применении вычислительной техники.

Таким образом, функциональные признаки отражают прежде всего информационные процессы в ГПС. Интегральным признаком функциональной гибкости служит возможность для системы работать в изменяющихся условиях без участия человека, что обеспечивается за счет внутреннего планирования и управления материальными потоками посредством ЭВМ, а также автоматических средств технологического оснащения. Этот признак отражает концепцию «безлюдного производства», понимаемого, конечно, в относительном смысле и подразумевающего вытеснение человека из сферы исполнительно-технологических функций.

Выбор и обоснование функциональных и прочих признаков гибкости производственных систем должны производиться в соответствии с принципами необходимости и достаточности. Так, функциональный признак «контроль и диагностика» работы ГПС служит необходимым, но недостаточным признаком гибкости, поскольку это обязательный признак и для других производственных систем, например автоматических поточных линий. Вопрос о количественных критериях гибкости производственных систем, несмотря на отдельные попытки его решения, остается пока открытым.

## **6. Структурные признаки гибкости**

Обратимся к структурным признакам гибкости. Обобщенная структура ГПС включает в себя гибкие производственные модули (ГПМ) — программно-управляемое технологическое оборудование, способное работать в составе системы. Автоматические транспортные модули (АТМ) обеспечивают обслуживание ГПМ, доставляя на них предметы труда из складской системы и возвращая на нее продукцию или осуществляя обмен предметами труда между ГПМ. Складская система также хранит набор сменной оснастки, необходимой при перестройке ГПС на выпуск новой продукции. Оснастка доставляется к ГПМ с помощью автоматического транспортного модуля. В состав ГПС могут также входить промышленные роботы в качестве вспомогательного, обслуживающего оборудования. Кроме того, наблюдается тенденция к использованию в ряде случаев промышленных роботов как гибкие производственные модули. Работу всех элементов системы координирует автоматизированная система управления, в состав которой входят центральная

ЭВМ и вычислительная техника, обеспечивающие внутримодульное управление.

Большие возможности по обеспечению гибкости включает в себе иерархичность управления ГПС. Иерархические системы отличаются сложным поведением, ими трудно управлять, однако они гораздо эффективнее систем линейной структуры, в частности потому, что нет необходимости пропускать очень большие потоки информации через один пункт управления. Иерархическая структура управления гибкими производственными системами позволяет экономить затрачиваемые ресурсы за счет того, что элементам нижних уровней предоставляется некоторая свобода выбора решений.

Элементы верхнего уровня, хотя и обуславливают целенаправленную деятельность элементов нижних уровней, управляют ею не полностью. Таким образом, рационально распределяются усилия по принятию решений между элементами различных уровней. Из этого следует, что иерархичность как структурный признак вступает в определенные взаимоотношения с признаками на функциональной страте, такими, например, как оптимизация производственного процесса. Иерархичность ГПС рассматривается и в более широком смысле слова, например, как технологическая компоновка системы, включающей центральные склады и промежуточные накопители.

Структурная гибкость предполагает и перестройки, затрагивающие технологическую компоновку и конструктивные связи всей системы в целом или отдельных элементов. Среди таких перестроек: переналадка для обработки новой детали в пределах заданной номенклатуры; перестройка для выпуска новой продукции; перестройка в случае непредвиденных ситуаций, например, при выходе из строя части оборудования. Такие перестройки сопровождаются сменой оснастки, изменением количества оборудования, занятого в технологическом процессе, изменением его компоновки, сменой видов производственных механизмов.

Характерными структурными признаками ГПС являются модульность оборудования, разветвленность транспортных коммуникаций, резервирование оборудования. Рассмотрение здесь экономических, функциональных и структурных признаков ГПС не претендует на исчерпывающую полноту. Тем не менее, как представляется, представлена достаточная иллюстрация предлагаемого подхода к описанию ГПС.

## **6.4 Устойчивость организации**

Любая организация как системное явление характеризуется определенными свойствами. Длительное время основным свойством организации считалась ее целенаправленность (организации создаются именно для достижения целей, которые могут задаваться извне или «формироваться внутри»). В последнее время сформировалось новое понимание основного свойства организации — теперь им считается устойчивость. Организация обладает устойчивостью благодаря способности к самоподдержанию и саморегуляции, которые обусловлены развитием и совершенствованием



социальных функций.

Действительно, свойство устойчивости организации более универсально, чем свойство целенаправленности; его можно рассматривать как ключевое свойство при определении организации.

**Организация** - открытая самостабилизирующаяся система, постоянно стремящаяся сохранить баланс между своими внутренними возможностями и воздействиями окружающей среды для сохранения устойчивого состояния.

**Устойчивость системы** — ее способность возвращаться в равновесное состояние после воздействия внутренних и внешних возмущений. В условиях отсутствия конкуренции предприятия действовали на стабильном рынке, и изменения внешней среды значительно не влияли на них. Сегодня условия функционирования организаций совершенно изменились: экономика массового производства перерастает в экономику индивидуальных услуг.

Таким образом, считается, что внешняя среда организации находится - в непрерывном изменении. Внешняя среда изменчива, т. к. обусловлена потоком событий. Одну из основополагающих теорем кибернетики, предложенную **Р. Эшби**, в переводе на язык управления организацией можно трактовать следующим образом: для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде, т. е. сила действия должна быть равной силе противодействия. В то же время задача менеджмента состоит в том, чтобы добиться соответствия организации внешней среде. Это двусторонний процесс. Как организация реагирует на перемены во внешней среде, так и среда будет меняться в результате воздействия на нее принимаемых решений. Так, хорошая рекламная кампания одной организации приведет к увеличению спроса на определенный продукт, производимый и конкурентами.

Устойчивость организации связана с ее равновесием. «Природа при всей своей бесконечности и вечности имеет начало и конец... Устойчивость - стремление к равновесию, взаимодействие начала и конца» Равновесие связано с воздействием на некую систему различных сил, как внутренних, так и внешних. Система реагирует на них, противодействуя и пытаясь сохранить свои основные параметры. Положение системы может быть равновесным в отношении как ее частей, так и системы, и внешней среды. Отклонившись от такого положения, система приходит в положение неравновесия. Функционирование (жизнеспособность) системы предполагает ее пребывание в состоянии равновесия. Однако равновесие экономических систем не приравнивается к статике, покою. Если предположить обратное, то их существование становится невозможным — они разрушатся под влиянием изменчивой внешней среды. Поэтому «для сохранения в изменяющейся (т.е., в конечном счете, во всякой) среде недостаточно простого равновесия. Единственное, что может давать относительную гарантию сохранения, - это рост суммы активностей, наравне с ассимиляцией - тогда новые неблагоприятные воздействия встречают не прежнее, а увеличенное сопротивление».

Речь в данном случае идет о подвижном, **динамическом** равновесии.

Подвижное равновесие не может быть абсолютно точным: невозможно полное, безусловное равенство противоположных изменений; оно всегда только приблизительное, практическое. Другими словами, «подвижное равновесие или сохранение формы констатируется в том случае, если разность в ассимиляции-дезассимиляции практически достаточно мала, чтобы ею можно было пренебречь».

Итак, **устойчивость организации** — ее равновесное (подвижное) состояние, предполагающее адаптивность (с сохранением неизменными ряда ее структур в течение некоторого времени) к внешним изменениям, а также способность сохранять эффективность при изменениях внешней среды.

Механизм **адаптационных реакций** необходимо рассматривать на различных уровнях организации экономической системы. **Адаптационные реакции делятся на быстрые и медленные**, присущие изначально данному виду бизнеса (финансовый, производственный, коммерческий) **или индивидуальные**, для каждого конкретного предприятия (приобретенные). Быстрые реакции чаще заметны по внешним признакам, например, изменение структуры продаж — отпуск товаров за наличные или в кредит. Медленные реакции формируются в процессе «привыкания», изучения ситуации, обучения персонала. Первые более экономичны, но не столь взаимозаменяемы, вторые — наоборот.

Организация, находящаяся в состоянии динамического равновесия и экономически здоровая, легко переносит адаптацию. Самое сильное напряжение адаптационных механизмов требуется в условиях экономического кризиса, сопровождающегося высокой инфляцией, повышением налогов, кредитной ставки.

**Устойчивость** интересна не только как «бессознательная» приспособляемость организации к условиям среды, но прежде всего, как изменение состояния или поведения организации в результате определенного целенаправленного воздействия на нее. В последнем случае понятию «устойчивость» близко по смыслу понятие «управляемость». Понятие **устойчивости системы** — одно из главных в теории организации. До недавнего времени считалось, что усилия по обеспечению устойчивости системы можно направлять на поддержание ее в равновесии путем подавления любых возмущений.

Такой подход характеризует **статическую устойчивость системы**, служащую атрибутом внешнего управления. Теоретические исследования и анализ опыта развития организаций показывают, что жесткие статические системы подвержены катастрофам, т.е. при определенных возмущениях они разрушаются.

Альтернативой статической устойчивости является **динамическая устойчивость системы**, допускающая ее колебания по отношению к равновесному состоянию. Они обусловлены действием обратных связей между элементами структуры, обеспечивающими возвращение системы в исходное

состояние. **Динамическая устойчивость** — отличительное свойство саморегулирующихся структур, сохраняющих устойчивость даже при существенных изменениях внешних условий, что дает им преимущество перед статическими равновесными структурами.

Изменения внешней среды часто негативны для организации, хотя неизбежны. Поэтому в лучшем случае следует управлять изменениями внутри организации, а по возможности — и за ее пределами.

Различают **три типа устойчивости организации**: внешний, внутренний, унаследованный. **Первый** достигается за счет внешнего управления, т. е. воздействия государства на факторы внешней среды — рыночные, географические и др. Такая устойчивость в условиях плановой системы хозяйствования обеспечивалась дополнительной экономической поддержкой, корректировкой планов предприятий и др. Устойчивость организации достигалась управлением извне. Следовательно, проблема устойчивости организаций в то время перемещалась на сравнительно высокий уровень (отраслевой, региональный, государственный). Сегодня же необходимы и внутренние механизмы обеспечения устойчивости организации. Речь идет, в частности, о самоорганизующихся системах. В этом случае управление организацией связано с анализом ее собственных действий во внешней среде. **Внутренняя** устойчивость организации определяется ее своевременным и экономичным реагированием на изменения внешней среды (например, в области управления капиталом). Теоретически внутреннее устойчивое равновесие организации основано на оценке финансовой; устойчивости, определяемой в первую очередь сбалансированностью денежных потоков.

**Третий тип** устойчивости достигается за счет «унаследованного управления», т.е. формирования, сохранения и развития внутреннего потенциала организации.

Существуют и другие классификации устойчивости систем. Так, различают **количественную и структурную устойчивость**. «Безусловно, система, охватывающая более значительную сумму элементов, тем самым характеризуется как более устойчивая по отношению к среде, что очевидно только в прямом количественном смысле, т.е. обладающая большей суммой активностей - сопротивлений, противостоящих этой среде... Действительная же, практическая устойчивость системы зависит отнюдь не только от количества сконцентрированных в ней активностей-сопротивлений, а еще и от способа их сочетания, от характера их организационной связи. Поэтому говорят о так называемой структурной устойчивости. Она сама представляет величину и всегда может быть выражена количественно. Так, сравнивая две разные социально-экономические системы, можно найти, что одна из них по своему строению является более приспособленной к окружающей среде, чем другая, т. е. она является структурно более устойчивой».

Иногда говорят о суммарной устойчивости системы, определяемой как сложный результат частных устойчивостей разных частей этой системы по

отношению к направленным на них воздействиям (немаловажна в данном случае устойчивость относительно слабого элемента системы). При этом устойчивость целого (системы) зависит от наименьших относительных сопротивлений всех частей во всякий момент.

**Неустойчивость системы** иногда связывают с ее кризисом. Кризисом будем считать любое качественное изменение процесса, переход от существующего положения к другому, значительно отличному от стабильности и улучшения (ухудшения). В тектологии под кризисом понимается смена организационной формы системы. Форма — совокупность связей между элементами. Следовательно, смена формы может состоять только либо в уничтожении прежних связей, либо в возникновении новых, либо в том и другом вместе. Но это значит, что сущность кризисов заключается в образовании или нарушении полных дезинтегрессий. Кризис есть процесс нарушения равновесия и в то же время процесс перехода к новому равновесию. Поэтому кризис — нормальное состояние любой системы. Противоречия в системах рождаются, обостряются и разрешаются. Кризисы же не всегда равнозначны ухудшению функционирования системы. Преодолеть отрицательный кризис в развитии системы можно двумя способами:

1) если система исчерпала ресурсы своего развития, ее можно объединить с другой системой с той же главной функцией (желательно, чтобы вторая система была моложе);

2) развитие одной подсистемы старой системы.

Таким образом, кризис любой системы представляет собой переход от одного этапа ее развития к другому. Однако не всякая система может самостоятельно пройти этот путь успешно, порой его результатом является признание экономической системы (организации) несостоятельной, что чаще всего приводит к ее ликвидации. Поэтому меры, направленные на поддержание устойчивости функционирования организации, можно рассматривать как антикризисные.

Устойчивость организации во многом обусловлена системой управления, и в частности как ее составляющей — **управлением изменениями**.

Всякое изменение обозначает **перелом и кризис**. Как правило, именно кризисные ситуации дают толчок к изменениям. Кризисы с этой точки зрения различаются в зависимости от того, в каких областях они представляют опасность для достижения организационных целей. Так, кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности, поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка. Кризис успеха характеризуется явно негативным отклонением фактического состояния организации от запланированного (например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и пр.). Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике. Менее заметным и не столь выразительным является стратегический кризис. Хотя положение фирмы (ситуация успеха) может казаться вполне удовлетворительным, его необходимо

диагностировать при их в развитии предприятия. Снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности организации в конкурентной борьбе.

Различают *внешние (изменения внешней среды) и внутренние (внутрифирменные) изменения*. *Внешние изменения* могут либо систематически следовать одно за другим, либо быть разовыми. Последние требуют от предприятия однократной реакции, тогда как на непрерывные изменения оно должно реагировать постоянно. Ясно, что внутренние изменения осуществляются организацией в ответ на изменения внешнего окружения, т.е. порождаются ими. Управлять, как правило, можно лишь внутрифирменными изменениями (этот факт иногда оспаривается), поэтому ниже рассматривается только этот тип изменений. *Внутренние изменения*, в свою очередь, могут быть стратегическими и тактическими, революционными и эволюционными, изменениями системы в целом и частичными и т. д. Чаще всего это структурные изменения (реструктуризация), проявляющиеся в преобразовании не только материальных, но и нематериальных структур, например идеологии организации.

*Эволюционные изменения* (в отличие от революционных) привносятся в организацию постепенно, поэтому период достижения определенной цели с их помощью значительно больше. Иногда управление такими изменениями называют рациональным инкрементализмом (в организации не происходит глубоких изменений). Однако они сравнительно безболезненны для организации, хотя порой и малоэффективны. Радикальные изменения могут быть остро необходимыми в связи с бурным развитием рынка после продолжительной фазы стабильности и игнорирования необходимых адаптационных шагов.

Логически выделяется два крайних подхода к управлению изменениям: *эволюционный и революционный*. Управление революционными изменениями стали называть неудачным, на наш взгляд, «реинжиниринг». Эволюционное управление основано на стратегии вмешательства или стратегии организационного управления. Все чаще приоритет отдается последней стратегии, ориентированной на долгосрочную программу вмешательства в социальные процессы организации с использованием принципов и практических поведенческих наук, изменения установок и поведения людей в целях повышения эффективности организации.

Изменения должны осуществляться членами организации. Внутрифирменные и внешние консультанты (так называемые агенты изменения. Могут выступать в качестве вспомогательной силы, но не как исполнители изменений).

Управление изменениями может быть также спонтанным, вызванным выявлением неожиданных факторов нестабильности, или осознанным (целенаправленным).

Организация впервые сталкивается с внешним фактором неожиданности, ее адаптация бывает реактивной. Показатели деятельности организации отклоняются от намеченного плана. Внешние воздействия требуют

определенного времени для развития (имеется промежуток времени между поступлением первых сигналов о событиях и моментом, когда данные изменения начинают основываться на результатах хозяйственной деятельности предприятия).

Опыт, полученный организацией в ходе реактивного управления, может быть использован впоследствии для заблаговременного реагирования в случае возникновения аналогичной ситуации, что позволяет ей сократить возможные потери или максимизировать положительный эффект. При активном управлении разработка ответных мер на изменение внешнего окружения начинается задолго до их возникновения. При этом важно свести к минимуму срок выработки ответной реакции.

В любом случае, при осуществлении изменений в организации будет возникать соответствующее сопротивление разной силы и интенсивности. Оно проявляется как в форме пассивного, скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки или явного уклонения от внедрения новшеств). Причины сопротивления изменениям выражаются в виде как личных, так и структурных барьеров.

Для осуществления любого изменения недостаточно желания наделенных властью членов организации или рядовых работников – для этого необходимо, чтобы участники процесса изменения обладали хотя бы потенциальными способностями формировать новые знания, подходящие модели управления и др.

Управление изменениями включает в себя ряд управленческих процедур, обеспечивающих связь различных направлений в деятельности организации с целью ее эффективного функционирования и активного развития. Оно невозможно без соответствующей подготовки и структурирования соответствующих процессов.

Итак, анализ показывает, что управление изменениями может применяться в самых разнообразных ситуациях и принимать самые разные формы. Важно отметить, что для каждой отдельной организации методы и стратегии управления изменениями индивидуальны. Именно индивидуальный процесс управления изменениями позволяет отдельной организации устойчиво функционировать в изменчивой окружающей среде.

## Тема 7 Внешняя и внутренняя среда организации

### *Содержание понятия «среда организации»*

Все предприятия функционируют в *определенной среде*, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают *внутреннюю и внешнюю среду организации*. *Внутренняя среда* включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. *Внешняя среда* – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

### 7.1 Внутренняя среда организации

#### *Основные факторы внутренней среды, их влияние на условия и результаты деятельности организации*

*Внутренняя среда организации* – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это:

- цели,
- структура,
- задачи,
- технология,
- персонал,
- организационная культура.

*Цели* есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа (коллектив, организация), работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

*Структура организации* - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Концепции, имеющие отношение к структуре организации: *специализированное разделение труда и сфера контроля*.

*Специализированное разделение труда* - закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. (*пример*: разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству).

*Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это:

- работа с людьми,
- работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами),
- работа с информацией.

*Например*, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера - это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи топ-менеджмента корпорации, в основном, связаны с информацией.

### ***Технологии***

Социолог **Чарльз Перроу** описывает технологию как «Средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги».

**Люис Дейвис** предлагает сходное широкое описание: «**Технология** - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

По словам **Виланда и Ульриха**, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование».

### ***Персонал***

Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, персонал является центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- поведение отдельных людей;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя;
- функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

**Организационная культура** - имеет своей задачей идентификацию индивидуальных и организационных целей и их согласование.

**Культура и имидж предприятия:** факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т.п.

Итак, внутренняя среда организации – это сложная система элементов и связей между ними, которые контролируются и регулируются руководством.



### ***Методы исследования внутренней среды организации***

***Анализ внутренней среды*** организации имеет огромное значение:

- информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на который фирма может рассчитывать в конкретной борьбе для достижения поставленных целей;
- анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации;
- указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организации обеспечивает возможность существования своим работникам, создаёт определённые социальные условия для их жизнедеятельности.

***Методы исследования внутренней среды организации:*** аналитические методы; экспертные методы; линейное программирование; динамическое программирование; диагностирование (экспресс - диагностика, основательная диагностика), внутренний мониторинг (моментные наблюдения, постоянные наблюдения).

## **7.2 Внешняя среда организации**

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появились в конце 50-х годов.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание. Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Организации, подобно биологическим организмам, должны приспособливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Первой проблемой при рассмотрении организации как открытой системы является определение внешней среды. Учет внешнего окружения необходимо ограничить только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

***Взаимосвязанность факторов внешней среды*** — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка, поскольку мир быстро превращается в единый рынок. Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются.

***Сложность внешней среды*** — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Организация, на которую оказывают прямое давление государственные постановления, заключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты и быстрые технологические изменения, находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями только нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, где нет профсоюзов и замедленны изменения технологии. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается. В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, а также таким организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, необходимых для принятия решений.

**Подвижность среды** — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения.

**Неопределенность внешней среды** — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Внутренняя среда организации (ситуационные факторы, т.к. организация представляет собой созданные людьми системы; внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений).

**Элементы внешней среды** подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. **Среда прямого воздействия** (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

**Поставщики.** С точки зрения системного подхода организация - это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - пример воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

В ряде случаев все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Например, обеспечение энергией, когда все организации получают энергию по ценам, установленным государством. При этом такие изменения, как повышение цен, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию.

**Материалы.** Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. При этом в одних регионах, например, в Японии, возможно использование методов ограничения запасов, т.е. фирмы исходят из того, что необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны доставляться точно в срок. Такая система снабжения требует в высшей степени тесного взаимодействия производителя с поставщиками. В то же время в других регионах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

**Капитал.** Для функционирования и развития организации нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности получить нужный объем средств.

**Трудовые ресурсы.** Для эффективной деятельности организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером могут служить многие сектора компьютерной промышленности. Многие фирмы вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации является отбор и поддержка талантливых менеджеров. В проведенных исследованиях при ранжировании по степени важности ряда факторов руководители фирм выделили в первую очередь: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию.

**Законы и государственные органы.** Трудовое законодательство, многие другие законы и государственные учреждения влияют на организацию. В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

**Потребители.** Известный специалист по управлению Питер Ф.Друкер утверждает, что единственная подлинная цель бизнеса - создавать потребителя.

Под этим понимается, что само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в этом смысле. Так, правительство государства и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией, однако в период предвыборных кампаний граждан рассматривают как потребителей, которых нужно «купить».

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры может быть довольно значительным.

**Конкуренты.** Это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

**Среда косвенного воздействия (макроокружение)** включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководство должно их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями.

**Технология.** Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить, и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

**Состояние экономики.** Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Например, если прогнозируется инфляция, руководство может пойти на увеличение запасов ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала, так как при ухудшении экономической обстановки банки ужесточают условия получения кредита и повышают ставки процента. Так же, при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.

**Социокультурные факторы.** Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, и, прежде всего, жизненные ценности, традиции, установки, влияют на организацию. Так, например, в системе ценностей американского общества дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их нельзя рассматривать как противозаконные. Однако, в некоторых других странах такая практика может считаться вполне нормальной.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Например, общественное мнение может оказать давление на фирму, имеющую связи с порицаемыми в обществе организациями, группировками, возможно, и странами. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности.

**Политические факторы.** Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эта позиция влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.

Другой элемент политической обстановки - это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирующего являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

**Отношения с местным населением.** Для всякой организации, как фактор среды косвенного воздействия, первостепенное значение имеет отношение к ней местного населения, той общественной среды, в которой организация функционирует. Организации должны прилагать целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным сообществом. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ и общественных организаций, благотворительной деятельности, в поддержке молодых дарований и т.п.

**Международные факторы.** Внешняя среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия должны приниматься во внимание.

Так же следует учитывать и международные факторы:

- Изменение валютных курсов;
- Политические решения стран-инвесторов;
- Принимаемые решения международных картелей.

**Анализ среды** – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Очевидно, что не зная среды, организация не может существовать. Однако она не плавает в окружении, как лодка, не имеющая руля, весел и паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

### **7.3 Методы диагностики внутренней и внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство

должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них.

### 7.3.1 SWOT-анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабые стороны (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы

**Сильные стороны предприятия** — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

**Слабые стороны предприятия** — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В

качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

**Рыночные возможности** — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

**Рыночные угрозы** — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.

#### *Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия*

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

**Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

**Производство** (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

**Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

**Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

**Маркетинг** (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность



применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала). Заполняется таблица.

Таблица 7.1 – **Пример определение сильных и слабых сторон организации**

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

#### *Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз*

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

За основу можно взять следующий список параметров:

**Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

**Факторы конкуренции** (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

**Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих)

**Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства)

**Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

**Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки)

**Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

**Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

**Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, **международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица (см. табл. 7.2).

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Таблица 7.2 -Пример определения рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

*Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка*

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (см. табл. 7.3).

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

Таблица 7.3 -Матрица SWOT-анализа

	<b>Возможности</b> <b>1. Появление новой</b> <b>розничной сети и т.д.</b>	<b>УГРОЗЫ</b> <b>1. Появление крупного</b> <b>конкурента и т.д.</b>
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1. Высокая себестоимость продукции. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

### 7.3.2 SNW-анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон по матрице SWOT-анализ, SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа также заполняется табличная форма, которой предшествуют все этапы подготовки, перечисленные выше в методике SWOT-анализа. Ниже приведена примерная форма анализа в таблице 7.4.

Таблица 7.4 - Матрица SNW-анализа

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

### 7.3.3 PEST-анализ

Часто для анализа макросреды используется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Существует два основных варианта STEP- и PEST-анализа. Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют форму PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Важным при проведении PEST-анализа является требование системности стратегического анализ каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица, внешний вид которой приводится ниже в таблице 7.5 и табличная форма STEP-анализа (табл. 7.6) Каждый из этих вариантов имеет преимущества и недостатки. Выбор способы проведения анализа зависит от целей анализа, степени готовности экспертов и целого ряда других факторов.

Методика STEP-анализа, как и все прочие перечисленные здесь методики анализа макросреды, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируют показатели динамики факторов и их влияние на предприятие. В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на

совокупность факторов макросреды. Это не что иное, как своего рода модель опыта, которая может позволить повысить качество принятия всех видов рыночных решений предприятия.

**Таблица 7.5 - Четырехпольная матрица PEST-анализа**

Политические факторы	Экономические факторы
1	1
2	2
.....	.....
Социальные факторы	Технологические факторы
1	1
2	2
.....	.....

**Таблица 7.6 - Табличная форма для проведения STEP-анализа**

Группы факторов	События/ факторы	Опасность/ возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на компанию	Прогр дейст.
Политические	1 2 ....					
Экономические	1 2 ....					
Социальные	1 2 ....					
Технологические	1 2					

## Тема 8 Организационное проектирование

### 8.1 Сущность и этапы организационного проектирования

С *позиций отношения к будущему* все организации можно разделить на три группы:

- 1) компании, которые не видят необходимости в переменах;
- 2) компании, признающие необходимость постоянной модернизации уже имеющегося;
- 3) компании, которые своей главной задачей считают создание принципиально нового, того, чего нет на современном рынке.

**Организационное проектирование** направлено на разработку таких организационных элементов и отношений в системе, при реализации которых обеспечивается высокая надежность, устойчивость и экономичность системы.

**Реформированию организационных систем** способствуют следующие конкретные ситуации:

1. изменение внешней среды;
2. неудовлетворительные показатели деятельности предприятия (снижение производительности труда, текучесть кадров, уменьшение масштабов деятельности, низкая рентабельность и т.д.);
3. перегрузка высшего менеджмента;
4. изменение технологии управления;
5. разногласия по организационным вопросам;
6. необходимость перераспределения прав, ответственности, функций;
7. отсутствие перспектив развития.

При проектировании организационных систем приходится решать *три важных задачи и исследовать три этапа в развитии организации*:

1. **будущее состояние** – где организация хотела бы находиться;
2. **настоящее состояние** – где организация находится сейчас;
3. **переходное состояние** – как перейти от настоящего к будущему.

**Проектирование организации** – это процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Ключевыми организационными переменными являются: миссия организации; цели; экономический потенциал; структура организации; бизнес-процессы, организационная культура и др.

Как **процесс организационное проектирование** – функционально связанные друг с другом операции по созданию проекта. Таких операций – три группы:

1. **предпроектные работы** – проведение прикладных исследований, анализ возможных вариантов решения проектных задач, составление технического задания, проведение расчета потребностей ресурсов на выполнение проектных работ, определение состава исполнителей;
2. **техническое проектирование** – обоснование окончательного комплекса организационных решений по проектированию систем;
3. **рабочее проектирование** – разработка полного комплекта рабочей

документации, проведение экспертизы проекта.

Применительно к производственным системам организационный проект включает следующие разделы:

1. Общесистемное описание объекта проектирования: общая характеристика, структура фирмы, численность персонала, оценка эффективности проектных решений.

2. Организационные решения, относящиеся к подсистеме производства: производственный процесс во времени и пространстве; разделение труда в основном и вспомогательном производстве, обслуживающем хозяйстве; формы организации труда; организация и обслуживание рабочих мест; уровень механизации труда; меры безопасности и др.

3. Организационные решения, относящиеся к управляющей подсистеме в целом: структура управления; методы управления; технология управления; коммуникации; численность и состав управленческого персонала; функциональное разделение труда.

4. Организационные решения, относящиеся к отдельным функциям управления: технико-экономическое, оперативно-производственное планирование и управление, линейное руководство, маркетинг, управление МТО, учетная политика и др.

5. Организационные решения, относящиеся к комплексной подготовке производства: технические, экономические, организационные и социальные аспекты на разных этапах создания и освоения нововведений.

**Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования**, носят ситуационный характер. Выделяется **четыре группы факторов**:

- состояние внешней среды, т. е. всего того, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

**Мильнер Б.З.** считает, что научно **обоснованное формирование организационных структур управления** - это актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В этих условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода. Без развития **методов проектирования структур управления** затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

- во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
- во-вторых, в сфере хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами (например, использование автоматизированных систем управления). Сама же работа по созданию этих систем нередко ведется в отрыве от улучшения структуры

управления, недостаточно связана с организационными факторами;

- в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- в-четвертых, проектирование сложнейшего механизма - механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Существенным недостатком организационного проектирования, по мнению **Мильнера**, является чрезмерное увлечение типовыми схемами, что приводит к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур:

- численность персонала вместо целей организации;
- постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях;
- упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач;
- устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

#### ***Значение и задачи организационного проектирования***

Без **развития методов проектирования структур управления** затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

**во-первых**, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

**во-вторых**, в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) - работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами;

**в-третьих**, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

**в-четвертых**, проектирование сложнейшего механизма — механизма управления - должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления.

**Организационная структура управления** — понятие многостороннее. Оно



прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, **организационная структура** – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

## **8.2 Методология проектирования организационных форм управления**

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления организационной структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления - понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относится состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации в процессе разработки и принятия решений.

Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Методологические подходы к проектированию организационных структур управления можно условно объединить в четыре группы: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.

### **8.2.1 Метод аналогий**

Метод аналогий предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах:

- первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций

изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий;

- второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть:

- во-первых, вариантными, а не однозначными;
- во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

### **8.2.2 Экспертный метод**

Экспертный метод базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода - выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический анализ организационных структур действующих организаций и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности организации (примеры современных принципов формирования организационной структуры - «построение организационной структуры исходя из системы целей», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и т. д.).

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности с методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации.

### **8.2.3 Метод структуризации целей**

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой организационной структурой. Реализация этого метода предполагает также увязку всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по

различным подразделениям организации. Использование этого метода предполагает:

а) разработку системы («дерева») целей, представляющую собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей целей и т. п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, достижение которых устанавливает ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов.

#### **8.2.4 Метод организационного моделирования**

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Данный метод позволяет четко сформулировать критерий оценки степени рациональности организационных решений.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертный метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих - диагностического обследования и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующих исследований (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).

### **8.3 Процесс проектирования организационных форм управления**

Организационный проект структуры управленческой системы может состоять из следующих разделов:

- идея организационного проекта структуры, вытекающая из стратегии организации;
- производственная структура организации;
- организационная структура организации;
- персонал организации;
- потребность в материальных ресурсах организации на планируемый период;
- финансы;
- информационное обеспечение управления;
- взаимодействие структур организации;
- эффективность проекта.

Выделяют следующие этапы организационного проектирования:

- 1) формирование идеи организационного проектирования на основе маркетинговых исследований;
- 2) системный анализ и структуризация проблемы (объекта);
- 3) разработка производственной структуры организации (числа и взаимосвязей производственных подразделений, форм соединений, планировки подразделений и т. п.);
- 4) разработка организационной структуры организации;
- 5) разработка положений (должностных инструкций) о службах;
- 6) разработка норм и нормативов;
- 7) подбор персонала и комплектование штата организации;
- 8) расчет потребности в различных видах ресурсов (по их видам, объектам и т. д.);
- 9) технико-экономическое обоснование организационного проекта;
- 10) согласование и утверждение проекта, передача его для использования (реализации).

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. Процесс организационного проектирования содержит следующие элементы.

***Разделение труда и специализация:***

- горизонтальная;
- вертикальная.

Департаментизация и кооперация:

- линейная департаментизация;
- функциональная департаментизация;
- департаментизация по продукту;
- департаментизация по потребителю;
- департаментизация по рынку;
- матричная департаментизация.

***Связи в организации и координация:***

- вертикальные связи (соединяют иерархические уровни в организации и ее частях);
- горизонтальные связи (связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации);

- линейные связи (отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными);
- функциональные связи (совещательная форма отношений, реализуется посредством этих связей, включая информационное обеспечение координации);
- косвенные связи (обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда на вопрос «когда» и реже на вопросы «где» или «кто»);
- формальные связи (связи координации, регулируемые установленными или; принятыми в организации целями, политикой и процедурами);
- неформальные связи (проявляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: не служат либо интересам работника, либо интересам организации).

#### ***Масштаб управляемости и контроля:***

- узкий масштаб управляемости;
- широкий масштаб управляемости.

Иерархия в организации и ее звенность (иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации - это просто структура власти или звенность).

#### ***Распределение прав и ответственности*** (применяются две системы):

- первая система строится на основе принципа единства подчинения, а ее схема чем-то похожа на «елочку»;
- вторая система - система двойного или множественного подчинения («матрешка»).

***Централизация и децентрализация:*** степень централизации или децентрализации в организации, или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- важность решения для организации в целом;
- степень контроля за исполнением принятого решения.

***Дифференциация и интеграция.*** Для определения степени дифференциации в организации Лоуренс и Лорш предложили использовать четыре параметра:

- определенность в целях или задачах;
- структуру (формальная или гибкая);
- уровень взаимодействия (межличностные и межгрупповые связи и кооперация);
- временные границы обратной связи.

Выделяют ***три этапа процесса проектирования организации.***

***Первый этап*** - анализ действующей организационной структуры, который призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т. е. насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев. К оценочным критериям обычно относят принципы управления:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;

- объем и оценку аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);
- анализ функций управления (способы и технология принятия управленческих решений, принципы и методы мотивирования работников);
- оценку хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т. п.

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

*Второй этап* - проектирование организационных структур. В процессе проектирования организационных структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням организации;
- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном счете устанавливаются управленческие полномочия для каждого структурного подразделения, потоки информации, документооборот, полномочия и ответственность.

*Третий этап* - оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

По мнению **Мильнера**, содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих форм, методов, процессов, которые осуществляются в организационной системе управления. Весь этот процесс можно организовать в три стадии.

*Первая стадия* - формирование общей структурной схемы аппарата управления - во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести:

- цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению;
- общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение;
- число уровней в системе управления;

- степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях;
- основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой;
- требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

*Вторая стадия* - разработка состава основных подразделений и связей между ними - заключается в том, что предусматривается:

- реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления;
- распределение конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

*Третья стадия* - регламентация организационной структуры - предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
- определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;
- распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации;
- разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет проект организационной структуры управления.

#### **8.4 Оценка методологии и эффективности проектирования организационных форм управления**

В методологическом плане важно определить методику, с помощью которой оценивается эффективность организационной структуры управления. Одним из главных недостатков применявшихся методик оценки являлась их

функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов, например, численность аппарата управления производственных организаций, не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ.

С позиций системной методологии в иерархичности структур организации замечают следующие принципиальные недостатки:

- большинство из них построено по графическому принципу «виноградной кисти». Здесь иерархия довлеет над функцией управления. По сути, из всех видов организационных связей управления на графе иерархического построения структуры видны лишь вертикальные связи «управление-подчинение». Не обозначены связи реализации других узловых функций управления: планирования, организации, контроля, регулирования. Даже если они предполагаются как компоненты вертикальных связей, то здесь отсутствуют связи координации, согласования, коммуникации между элементами системы;
- в многоступенчатых иерархических построениях как в линейных, так и в функциональных структурах значительно удлиняются цепочки прохождения команд или цепи связей. Все это снижает адаптивность системы к изменениям внешней среды.

Однако системный подход позволяет сформулировать некоторые принципы анализа и проектирования структур управления:

- 1) функция первична - структура вторична;
- 2) построение структуры управления как структуры связей (прямых и обратных) по выполнению основных функций управления;
- 3) полнота соответствия, которая означает, что каждой из основных задач должно соответствовать определенное звено (подразделение или должностное лицо) в структуре управления;
- 4) сокращение цепи последовательных связей, или цепочки прохождения команд;
- 5) управляемость и делегирование полномочий;
- 6) авторегулирование и самоорганизация в элементах системы;
- 7) предел автономизации (самостоятельности). Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий



до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

- производительность при переработке информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления, выражающуюся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
- адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление.

В теории организации, особенно в части проектирования организационных систем, при исследовании связи между структурой, целями и технологией организации выделяют два подхода:

- 1) сравнительный анализ, осуществляемый главным образом социологами естественной ориентации в теории организации;
- 2) системное проектирование, разрабатываемое приверженцами концепции организации как искусственной социотехнической системы и сторонниками административной теории управления.

При сравнительном анализе всегда исследуется не одна организация, а группа. При этом отдельная организация рассматривается как системная целостность, которая выступает единицей анализа. Организационная система обычно описывается в терминах некоторых общих структурных и технологических характеристик:

- уровень сложности и формализации отношений;
- степень централизации;
- уровень интеграции рабочего потока и др.

При сравнительном анализе проводится интенсивное изучение нескольких систем, что позволяет сделать общее заключение о различных системах. При этом его слабой стороной является то, что не учитывается детальное проникновение в суть. Специфика подхода заключается в том, что исследуются существующие модели взаимосвязи между переменными, а не изобретаются новые.

Системное проектирование принципиально отличается от сравнительного анализа.

**Во-первых**, оно предполагает, что организационная система не может быть понята без точного определения внутриорганизационных компонентов и их взаимосвязей. В частности, структура и технология рассматриваются как взаимозависимые аспекты единой проектируемой социотехнической системы.

Особое внимание уделяется взаимосвязи между переменными и спецификой ситуации в системе. Этот метод способствует проникновению в механизмы работы организации, но в то же время не позволяет провести сравнительное теоретизирование, так как исследование проводится всегда в одной конкретной организации и в определенный период.

**Во-вторых**, при системном проектировании не осуществляется измерение структурных и технологических переменных и не определяется их взаимосвязь путем статистического анализа.

**Системное проектирование** - это процесс, посредством которого генерируется конфигурация организации на основе информации о технологическом производственном потоке. Организационная цель или стратегия рассматривается как основа формирования организационной структуры и комплекс взаимозависимых технических действий.

С методологической точки зрения в единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристикой системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);

- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

- группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающуюся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление;

- группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;

- группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системой показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

## Тема 9 Культура организации

### 9.1 Концептуальные подходы к формированию организационной культуры

Деятельность любой организации не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятии действуют люди, и в своей деятельности они руководствуются конкретными ценностями, по-своему строят отношения друг с другом, совершают укоренившиеся среди них обряды. В этом смысле каждая организация представляет собой культурную среду.

**Культура организации** (организационная культура, корпоративная культура) - это не только оригинальная смесь ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, но и вся среда обитания организации, присущий ей стиль отношений и поведения. Культура организации - это хорошо согласованная совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний.

Распространяющаяся в настоящее время в мире теория корпоративной культуры является вариантом соединения японского и американского стилей управления.

Основное назначение культуры организации - создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного "мы".

**Функции культуры организации** многообразны, к их числу относятся.

1. **Охранная функция.** Культура представляет собой своеобразный барьер для нежелательных тенденций и отрицательных явлений внешней среды, нейтрализует негативное воздействие внешних факторов.

2. **Интеграционная функция.** Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает у работников ощущение равенства всех членов коллектива, что позволяет каждому:

- лучше осознать цели фирмы;
- приобрести благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;
- ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним.

3. **Регулирующая функция.** Культура организации включает в себя неформальные, неписанные правила поведения работников. Эти правила определяют последовательность выполнения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д.

4. **Замещающая функция.** Корпоративная культура способна эффективно замещать официальные механизмы и уменьшать поток информации и распоряжений руководства. Так сокращаются издержки управления, потому что многие его элементы не требуют специальных усилий и затрат.

5. **Функция адаптации.** Наличие культуры организации облегчает адаптацию работника к организации и организации к работнику. Адаптация достигается совокупностью мер, называемой социализацией.

6. **Образовательная и развивающая функция.** Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому руководство должно заботиться об образовании своих работников. Результат таких усилий - увеличение навыков и знаний работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей.

7. **Функция управления качеством.** Качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

8. **Функция ориентации на потребителя.**

9. **Функция регулирования партнерских отношений.** Культура организации развивает и дополняет нормы и правила поведения, выработанные экономической культурой рынка.

10. **Функция приспособления организации к нуждам общества.**

Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы.

Понятие культуры организации нелегко для восприятия, его трудно определить, тем более осязать. Тем не менее культура организации существует и имеет существенное значение для эффективного руководства.

Сигналами, позволяющими прийти к пониманию культуры организации, могут выступать: **ВНЕШНЯЯ ОБСТАНОВКА, ИНТЕРЬЕР**

О многом говорит архитектура. Классические фасады, мраморные холлы офисов рассматриваются как признак консерватизма, солидности, респектабельности. Некоторые так увлекаются видимой стороной респектабельности, что забывают о клиентах.

**КОРПОРАТИВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.** Брошюры, проспекты и другой рекламный материал, который выпускает компания, тоже очень показательны. Они несут в себе информацию о культурных ценностях компании. Ежегодные отчеты, а также ведомственная (внутрифирменная) газета показывают, на что ориентирована компания - на клиента либо на конечный результат.

**ОТНОШЕНИЕ К КЛИЕНТАМ.** Степень культуры организации можно без труда оценить, выступив в качестве ее клиента. Достаточно несколько минут провести в приемной руководителя или обратиться с письмом в фирму.

**ИСТОРИЯ КОМПАНИИ.** Почему она возникла и в чем причины ее успеха? Какие люди в ней работают и кто является героем? Каковы перспективы развития организации и что для этого надо? Кто стоит во главе компании, какой стиль поощряется, за что вознаграждают?

**МОБИЛЬНОСТЬ.** В каком возрасте работники получают повышение по службе? В какой степени ценится стаж работы? Учитываются ли консерватизм и традиции? что и как говорят о компании Публикации в СМИ, рассказы, легенды, слухи, мифы и т.д.

**Изменения в корпоративной культуре** могут быть достигнуты путем:

- замены ключевых (наиболее заметных) фигур в организации;
- реорганизации;
- введения новых форм коммуникации;

- введения новых систем оценки, стимулирования и поощрения персонала;

- изменения методов менеджмента (например, периодичности заседаний, изменения их повестки дня и т. п.).

Прерогатива осуществления подобных изменений формально принадлежит руководителю организации. Таким образом, можно утверждать, что культура организации непосредственно зависит от культуры ее руководителя, лидера.

Специалисты, разрабатывающие тему культуры организации, в том числе государственной службы, выделяют ряд **показателей, по которым руководители формируют (осознанно или нет) культуру своей организации:**

- реакцию руководителя на кризисные или критические ситуации;
- критерии, на основе которых поощряются работники и определяется их статус;
- области внимания, анализа и контроля руководителя;
- критерии, по которым осуществляется найм, отбор, продвижение, освобождение и увольнение работников;
- модель поведения руководителя (личный пример).

**Основные элементы культуры организации:**

- организационные ценности;
- нравственные принципы и деловая этика (как важнейший компонент культуры организации!);
- методы мотивации работника;
- организация труда и способы контроля;
- стиль руководства;
- пути разрешения конфликтов, поведение в ситуации кризиса;
- коммуникационная система, язык общения.

Рассмотрим базовый элемент культуры организации - **организационные ценности**. К ним можно отнести явления, предметы и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации. Что это за ценности?

1. **Цели организации.** Любая организация создается для чего-либо: производства продукции, оказания услуг, организации досуга и т.д.

2. **Заказчики, потребители.** Именно в связи с ними формируют цели организации. Чем долговременнее, устойчивее отношения организации с заказчиком, тем прочнее цели.

3. **Экономическая эффективность,** получение прибыли. В условиях товарного производства это жизненно важно для организации.

4. **Количественный и качественный уровень социальной политики** организации. Функционирование любой организации зависит от взаимодействия двух составляющих - средств производства и рабочей силы. Качество рабочей силы, ее воспроизводство связаны с удовлетворением разнообразных потребностей, в том числе социальных.

5. **Внутриорганизационные ценности** - дисциплина, ответственность, новаторство, инициатива, творчество работников.

6. **Вера в руководство**, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость.

7. **Образование работников** (в самом широком смысле!): процедура информирования, участие в обучающих программах, значение процесса повышения квалификации.

8. **Знаково-символическая система** - обряды (система символов в действии), мифология (система словесных принципов), ритуалы, одежда, статус, награды и т.д.

Культура организации находится в прямой зависимости от культуры окружающей среды. Этот факт установлен многочисленными социологическими исследованиями.

## 9.2 Типология организационных культур

Существует многообразие **корпоративных культур** - это обусловлено многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности. Типологию культуры разрабатывали **Иошимури, Нойман, Блейк, Оучи, Хандри, Бурке, Рюттингер** и др.

Типология **С. Иошимури** (японский и западноевропейский тип). Анализ менталитетов основан на сопоставлении буддистских и христианских ценностей, носителями которых выступают члены организаций.

Типология **У. Ноймана** (американский тип организационной культуры). Его типология основана на верованиях, различающихся по специфической роли в ориентации личности.

**У. Нойман** все **фундаментальные верования и ценности** разбил на шесть основных групп:

- вера в возможность человека влиять на свою судьбу;
- вера человека в то, что любое действие американских менеджеров обязательно осуществляется через посредство того или иного предприятия;
- способ отбора персонала на вакантные должности основан на личных качествах работника;
- решения принимаются на основе объективного анализа ситуации;
- ответственность за принятие решений разделяется;
- члены организации могут и обязаны постоянно совершенствоваться.

Типология организационной культуры **Р. Льюиса**, где критерием оценки культуры является отношение ко времени. **Р. Льюис** предлагает рассмотреть три типа культур: моноактивную, полиактивную и реактивную.

Типология, предполагающая, что формирование культур основано на конкурирующих ценностях, и выделяют следующие типы культур: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая.

Такая типология охватывает все существующие культуры. В ней выделяют два измерения. **Первое** отделяет критерии эффективности организации, подчеркивающие гибкость, дискретность и динамизм, от

критериев, соответствующих **второму** измерению и связанных со стабильностью, порядком и контролем.

Оба измерения предполагают использование четырех групп показателей, каждая из которых четко свидетельствует об организационной эффективности и определяет, что именно люди ценят в деятельности организации.

**Иерархическая культура.** Для этого вида организационной культуры характерен акцент на стратегию внутри организации и последовательный образ действий в стабильной окружающей среде. Здесь символы, образцы для подражания и церемонии подчеркивают важность сотрудничества, традиций и соответствия утвержденной политике. Организация с подобной культурой преуспевает благодаря своей внутренней интеграции и экономичности. Ключевыми ценностями успеха считаются четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы учета и контроля.

**Рыночная культура.** Речь здесь не идет о понятии маркетинговой функции или представлении о потребителях на рынке. Так определяется тип организации, функционирующей, как рынок, т.е. ориентированной на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние. Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем: внешнее окружение — враждебный вызов; потребители разборчивы; организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкурентной среде. При такой культуре организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в терминах рыночной доли и степени проникновения на рынок.

**Клановая культура.** Организации кланового типа характеризуются разделением всеми работниками ценностей и целей организации, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Основные базисные допущения в этой культуре состоят в том, что с внешним окружением легче всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников. Потребителей здесь воспринимают как партнеров, а главная задача менеджеров — делегирование наемным рабочим полномочий и облегчение условий их участия в бизнесе, создание возможностей для демонстрации их преданности делу и организации.

**Адхократическая культура.** Слово «адхократия (от латинского — по случаю) определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Главная цель адхократии — усиливать адаптивность организации, обеспечивать ее гибкость и творческий подход работников к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегруженности информацией.

Адхократическую культуру характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы, когда люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.

Очевидно, каждой организационной культуре соответствует определенный тип лидера, который служит одним из критериев ее эффективности.

Чтобы способствовать **развитию корпоративной культуры**, необходимо:

- 1) установление в организации высоких стандартов и обязательный контроль их исполнения;
- 2) грамотная работа со средствами массовой информации, в том числе внутрифирменными;
- 3) гласность относительно достижения даже маленьких побед для моральной поддержки работников;
- 4) обязательное вознаграждение тех, кто вносит важный вклад в достижение прогнозируемого будущего, и наказание тех, кто этого не делает;
- 5) лидер с даром предвидения будущего

**Инвестиционная культура.** Ее отличительные особенности: ярко выраженная ориентация на будущее; крупные капиталовложения в условиях риска; инвесторы долгое время остаются в неведении относительно правильности своего решения.

**Административная культура.** Ей присуща низкая степень риска и медленная обратная связь. Проявляется в общественном обслуживании; в хорошо налаженных и защищенных отраслях; в крупных административных фирмах и частично в банках, в системе страхования. Общение в организациях с административной культурой характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Почти нет связи между результатом и вознаграждением. Такая сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы проявляется **в ряде ритуалов**:

- по всем вопросам делаются протокольные записи;
- хорошо налажена система хранения документов;
- значение придается больше самой процедуре, нежели результату;
- исполняются все распоряжения, вплоть до бессмысленного;
- титулы становятся важнее денег.

Злоупотребление административной культурой приводит к тому, что теряется связь с внешним миром, появляются натянутые отношения с ним, вернее, с его целевыми группами, потому что решения очень часто невозможно объяснить окружающим.

**Культура выгодных сделок (спекулятивная культура).** Для нее характерны быстрая обратная связь и финансовый риск средней и высокой степени. Встречается везде, где происходят выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем. Однако элементы культуры выгодных сделок можно встретить в таких областях, как мода, косметика, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Сотрудники - молодые люди, обладающие высоким самомнением и тщеславием, с ярко выраженными бойцовскими качествами и агрессивностью. Мотивация сотрудников - быстрое получение прибыли.



Однако вознаграждение может выражаться не только в звонкой монете. Ловким сотрудникам должно воздаваться в виде создания культа "звездной" личности. Методы менеджмента, признаваемые современными (как правило, это американская модель), становятся ритуалами, способными создавать впечатление того, что все всесторонне продумано.

**Культура торговли.** Ей присущи быстрая обратная связь и относительно малый риск. Развивается в первую очередь в торговых организациях, организациях по сбыту, розничной торговле, частично у производителей компьютеров; у маклеров по продаже недвижимости и финансовых маклеров; у торговцев автомобилей; при продаже товаров с доставкой на дом, а также при мелкорозничной торговле. Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поисках сделок. Сотрудники обычно молодые, активные люди, смело идущие на эксперименты. Хорошо ведут коллективную игру, склонны к принятию быстрых и несложных решений. Явно выделяется большое стремление действовать.

### **9.3 Современная украинская организационная культура: истоки и основное содержание**

Основные принципы современной украинской организационной культуры включают в себя все черты трех культур: российской дореволюционной, советской и зарубежной.

Украинская дореволюционная организационная культура характеризовалась мифологизированностью и символизмом. Вера в царя, барина сформировала исключительную веру в лидера, что осталось и в настоящее время.

Советская организационная культура многими ассоциируется с утратой духовности и развенчанием религии. Хотя без религиозных основ и духовной дисциплины труд разлагается, расплывается, а хозяйственная жизнь превращается в груды мусора. Необходимо при этом отметить, что место религии в стране на долгое время заняла идеология, которая способствовала формированию патриотизма, энтузиазма, терпения и самопожертвования.

Зарубежная организационная культура пришла к нам вместе с информацией о том, как вести бизнес (причем бизнес по-американски, на основе опыта страны, где чрезмерно развит индивидуализм).

Подобное триединство сформировало образ современной организационной культуры Украины, где стержнем выступают коллективизм — индивидуализм и подчиненность лидеру — свободолюбие.

Коллективизм ассоциируется со сплоченностью и взаимовыручкой. Индивидуализм же заставляет человека концентрировать свой творческий потенциал на достижении собственных интересов. Лидерство предполагает послушание и преданность, доверие лидеру, признание его лучшим. Свободолюбие приводит к самопожертвованию и удивительной стойкости к лишениям. Эти характеристики позволяют утверждать, что современная

украинская организационная культура внутренне противоречива. Но в этом противоречии, а именно, в наличии положительных и отрицательных характеристик этой культуры, как общих, пришедших из прошлого, так и заимствованных со стороны, находится критерий устойчивости организации ко всем возможным катаклизмам

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Абчук А.И. Теория организации и основы менеджмента: Учеб. пособие. — Санкт-Петербург : РПГУ, 2001.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. — Москва : Компьютер; ЮНИТИ, 1998.
3. Аккоф Р.П. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. — Москва : Прогресс, 1985.
4. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. / Под. ред. Л.Н. Албастова. — Москва : Изд-во "ПРИОР", 1998. — 288 с.
5. Андрушків Б.М., Кузмін О.Є. Основи менеджменту. — Львів : Світ, 1995. — 293 с.
6. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. — Москва : Экономика, 1989.
7. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2000.
8. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. — Санкт-Петербург : Питер, 1999. — 816 с.
9. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 кн. — Москва : Экономика, 1989.
10. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 139 с.
11. Валуев С.А. Организационный менеджмент. — Москва : Нефть и газ, 1993.
12. Веснин В.С. Основы менеджмента: Учебник. — Москва : Триада Лтд, 1997.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. — Київ : КОНДОР, 2002. — 654 с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — Москва : Гардарики, 1996.
15. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. — Москва : Дело, 1998. — 128 с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — Москва : Банки и биржи: Юнити, 1995. — 480 с.
17. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник / Под ред. В.А. Козбаненко. — Москва : Статут, 2000. — 912 с.
18. Гвишиани Д.М. Организация и управление. — Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.
19. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. — Москва : ИНФРА-М, 2000.
20. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. — Железнодорожный: ТОО НЦП "Крылья", 1996. — С. 216.
21. Граждан В.Д. Теория управления: Учеб. пособие. — Москва : Гардарики, 2006. — 416 с.
22. Гроу Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. — Москва : Филинь, 1996.

23. Гуиляр Ф.Ж., КеллиДж.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. — Москва : ИНФРА-М, 1997.
24. Доблаев В.Л. Теория организации. — Москва : Институт молодежи, 1995.
25. Жмачев В.Г., Шимановська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. — Київ : Україна, 1994.
26. Завадський Й.С. Менеджмент. — Київ : Укр. фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. — 543 с.
27. Ермаков В.В. Менеджмент организации: Учеб. пособие.— Москва : Изд-во МПСИ, 2005. — 208 с.
28. Кабкова Е.Н. Шпаргалка по теории организации: Ответы на экзаменационные билеты. — Москва : Аллель, 2006. — 64 с.
29. Карташов В.А. Система систем: Очерки общей теории и методологии. — Москва, 1995.
30. Кожухар В.М. Основы теории организации: Учеб. пособие. — Москва : Изд.-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2006. — 184 с.
31. Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах: Учеб. пособие. — Москва : Проспект, 2006. — 280 с.
32. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учеб. для вузов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 286 с.
33. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — Москва : ДеКа, 1996.
34. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — Москва : Прогресс, 1990.
35. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент.— Москва : Финансы и статистика, 1993.
36. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Павленко, В.А. Кредісов. — Київ : Т-во "Знання", КОО, 1999.— 557 с.
37. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навч. приклад. посібник. — Львів: Центр Європи, 1995. — 176 с.
38. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации.— Москва : Дело, 1999.
39. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 400 с.
40. Лютенс Ф. Организационное поведение. — Москва : ИНФРА-М, 1999.
41. Мароши М. Организация. Стимулирование. Эффективность. — Москва : Прогресс, 1981.
42. Мардас А.Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 336 с.
43. Менар К. Экономика организации. — Москва : ИНФРА-М, 1996.
44. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю. В. Кузнецова, В.И. Подлесных. — Санкт-Петербург : Изд. дом "Бизнес-пресса", 2001.
45. Менеджмент организаций: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. З.П. Румянцевой и д-ра экон. наук, проф. Н.А. Саламатина. — Москва : ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
46. Менеджмент організацій : Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. — Київ : Либідь, 2004. — 448 с.

47. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — Москва : Дело, 1995. — 702 с.
48. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — Москва : ИНФРА-М, 2003. — 558 с.
49. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 512 с.
50. Миронов М.Г., Жданова Т.С. Теория организации. — Москва : Юрайт-Издат, 2005. — 159 с.
51. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. — Москва : Финансы и статистика, 1998.
52. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод. комплекс. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.
53. Монастирський Г.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Теорія організації: Навч.-метод. комплекс. — Тернопіль : Екон. думка, 2007. — 84 с.
54. Немцов В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — Київ : ТОВ "УВПК" ЕксОб, 2002. — 392 с.
55. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учеб. пособие. — Москва : Изд-во "Экзамен", 2004. — 320 с.
56. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. — Київ : Кондор, 2005. — 860 с.
57. Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: Учеб. пособие. — Москва : КНОРУС, 2006. — 296 с.
58. Подлесных В.Н. Теория организации: Учебник. — Санкт-Петербург : Изд. дом "Бизнес-пресса", 2006. — 336 с.
59. Радченко Я.В. Теория организации. — Москва : ГАУ, 1998.
60. Радченко А.В. Прикладная организация. — Санкт-Петербург : Питер, 2003. — 340 с.
61. Рогожин СВ., Рогожина Т.В. Теория организации: Учеб. пособие. — Москва : Изд-во "Экзамен", 2003. — 320 с.
62. Румянцева З.П. Общее управление организацией: Теория и практика. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 304 с.
63. Санталайнен Т. Управление по результатам. — Москва : Прогресс, 1993.
64. Смирнов Э.А. Теория организации. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 248 с.
65. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учеб. пособие. — Москва : ИНФРА-М, 2003. — 128 с.
66. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — Москва : ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
67. Управление организацией: Практикум / Под ред. А.Г. Поршнева. — Москва : ИНФРА-М, 2003. — 373 с.
68. Фалмер Р.В. Организация как функция управления. — Москва : Экономика, 1992.

69. Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. — Москва : ИНФРА-М: Перспектива, 1996.
70. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. — Москва : Экономика, 1991.
71. Франчук В.И. Основы современной теории организаций.— Москва : Ин-т организационных систем, 1995.
72. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. — Київ : Вища шк., 1995. —351 с.
73. Холл Р.Х. Организация: структуры, процессы, результаты. — Санкт-Петербург : Питер, 2001.

*Навчальне видання*

**ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**«Менеджмент і адміністрування  
(Теорія організації)»**

*(для студентів усіх форм навчання напряму підготовки  
6.030601 – Менеджмент)*

(Рос. мовою)

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *В. С. Шевченко*

План 2014, поз. 148Л

---

Підп. до друку 29.01.2014 р.  
Друк на ризографі.  
Зам. №

Формат 60 x 84 /16  
Ум. друк. арк. 6,8  
Тираж 50 пр.

---

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.